



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia

*Escuela Judicial
"Rodrigo Lara Bonilla"*

MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES.



PEDRO MEDELLÍN TORRES

2021



PROGRAMA DE FORMACIÓN JUDICIAL ESPECIALIZADA

PLAN DE FORMACIÓN DE LA RAMA JUDICIAL 2021

CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA

JORGE LUIS TRUJILLO ALFARO

Presidente

AURELIO RODRÍGUEZ GUZMÁN

Vicepresidente

MAX ALEJANDRO FLÓREZ RODRÍGUEZ

DIANA ALEXANDRA REMOLINA BOTÍA

GLORIA STELLA LÓPEZ JARAMILLO

AURELIO ENRIQUE RODRÍGUEZ GUZMÁN

Magistrados

ESCUELA JUDICIAL

"RODRIGO LARA BONILLA"

MARY LUCERO NOVOA MORENO

Directora

**"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN
COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS
JUDICIALES".**

PEDRO MEDELLÍN TORRES



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	04
SINOPSIS PROFESIONAL Y LABORAL DEL AUTOR.....	12
JUSTIFICACIÓN.....	14
CARACTERIZACIÓN DEL MÓDULO.....	26
OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO	35
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS	36
UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN JUDICIAL.....	37
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:	42
RECURSOS DIDÁCTICOS	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:	45
UNIDAD 2. COMPETENCIAS LABORALES.....	46
CASOS.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
UNIDAD 3. COMPETENCIAS COMUNICACIONALES.....	82
CASOS.....	88
BIBLIOGRAFÍA:.....	91



UNIDAD 4. COMPETENCIAS DE LOGRO DE RESULTADOS..... 93

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:97

RECURSOS DIDÁCTICOS97

CASOS97

BIBLIOGRAFÍA..... 100

UNIDAD 5. COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL..... 102

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:107

RECURSOS DIDÁCTICOS107

CASOS107

BIBLIOGRAFÍA.....109

UNIDAD 6. COMPETENCIAS DE DESARROLLO DE OTROS..... 111

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:116

RECURSOS DIDÁCTICOS116

BIBLIOGRAFÍA.....117



INTRODUCCIÓN

La nueva aproximación al problema de Aprender

*Aprender puede ser un placer, pero,
insisto, requiere un esfuerzo y un trabajo*
Inger Enkvist

El agotamiento del modelo de "saber acumulado"

En el escenario de profunda transformación que vive el mundo, uno de los elementos más importantes en el desarrollo de cualquier sociedad es el aprendizaje, entendido como un proceso mediante el cual un individuo adquiere nuevos conocimientos sobre una materia específica y logra interiorizarlos hasta el punto de ser capaz de aplicarlo en diferentes contextos.

La pedagoga sueca Inger Enkvist, ha sido enfática al insistir *"en aprender a aprender sin hablar antes de aprendizaje es una falsedad, porque no podemos pensar sin pensar en algo. Sin datos, no hay con qué empezar a pensar"*. El asunto no es simple. Para esta pedagoga, se está incurriendo en un equívoco en que los procesos de formación actuales "se da mucha importancia a la iniciativa del alumno, se trabaja en equipo y, mientras desaparecen los exámenes, aparecen los proyectos y el uso de las nuevas tecnologías. En general, parece que se va a la escuela a hacer actividades, no a trabajar y estudiar. Se da más énfasis a lo social que a lo intelectual". El problema está en que los que tienen "más capacidades no desarrollan todo su potencial y, por otra parte, los que tienen una menor curiosidad natural por aprender no avanzan".

En un ensayo de 1995, Enkvist presenta cinco diferentes conceptos de aprendizaje, encontrados por Säljö (1979) al realizar un estudio en la Open University de Gran Bretaña dentro de los cuales cabe destacar que puede comprenderse al aprendizaje "...como un aumento cuantitativo de conocimientos. Aprender es adquirir informaciones, "saber mucho" (Säljö, 1979 en Enkvist, 1995).



Hoy en día, la idea de “saber mucho” ha comenzado a perder importancia, dado que el aprendizaje que no puede replicarse y compartirse entre diferentes actores no resulta ser del todo útil. En cualquier tipo de contexto y con mayor fuerza en el mundo interconectado de la actualidad, el poder compartir las experiencias para que le sean de utilidad al entorno, es uno de los factores de éxito que más sobresale. Es aquí en donde puede hallarse el aprendizaje colaborativo, una de las tendencias más fuertes en los procesos de enseñanza y aprendizaje de la actualidad. El aprendizaje colaborativo se define como un proceso de trabajo en equipo en el que los estudiantes o aprendientes toman control absoluto de la responsabilidad de su propio aprendizaje, así como del de los demás. (Dooly, 2008)

La vía del aprendizaje colaborativo

Pero más allá del trabajo en equipo y la construcción conjunta de conocimiento, el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interconexión de todos sus participantes; en este sentido, el docente no juega solamente un rol de instructor sino que él mismo forma parte del proceso de aprendizaje y se involucra en su propio rol de aprendiente “This may include students teaching one another, students teaching the teacher, and of course the teacher teaching the students, too” (Dooly, 2008, pp. 21-45). Esto supone una comunicación rápida y permanente entre todos los actores del proceso de aprendizaje y, además, el compromiso de cada uno de ellos en las actividades que se desarrollen, ya que las experiencias que se poseen y se adquieren terminan siendo insumo para la adquisición de conocimientos de todo el grupo.

Esta comunicación constante podría requerir un poco más de esfuerzo que el esperado. Mantener un flujo de información veloz es crucial en este tipo de trabajo en equipo y si se observa el panorama desde una perspectiva global, resulta evidente que un grupo de estudiantes que se encuentren trabajando desde diferentes partes del mundo tendría serios obstáculos en materia de comunicación al momento de informar a sus iguales de las actividades que vaya realizando. Entonces se hace necesario un conjunto de herramientas, diferentes de las telecomunicaciones tradicionales, para poder llevar a cabo un desarrollo adecuado del proceso y por tanto, la virtualidad se está transformando cada vez más en el motor que impulsa la maquinaria del aprendizaje colaborativo.



Surge entonces el aprendizaje colaborativo virtual (ACV), un proceso de enseñanza aprendizaje en el que cada actor asume la responsabilidad de su propio aprendizaje y del de los demás y en el que el docente asume un papel de colega, dando instrucciones pero adquiriendo sus propios conocimientos; todo esto desde un ambiente en línea que facilita la creación colaborativa de conocimiento en tiempo real y con la posibilidad de recibir aportes en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo.

Esta dualidad entre el aprendizaje colaborativo y la virtualidad es evidenciada por Resta y Laferrière (2007) quienes introducen un elemento muy interesante en materia de ACV.

The CSCL field of inquiry includes a range of situations in which interactions take place among students using computer networks to enhance the learning environment. It includes the use of technology to support asynchronous and synchronous communication between students on-campus as well as students who are geographically distributed (Resta, Laferrière, 2007).

En su artículo, Resta y Laferrière introducen el concepto de aprendizaje colaborativo apoyado por computadores (por sus siglas en inglés) y lo definen como un ambiente de aprendizaje virtual en el que la tecnología juega un papel de vital importancia para superar las barreras de la distancia, permitiendo un aprendizaje sincrónico y asincrónico a través de redes computacionales.

Metodologías para el aprendizaje colaborativo virtual

Conforme avanza la sociedad electrónica, el portafolio de opciones en materia de tecnología va creciendo de manera exponencial. A través de unas cuantas décadas la sociedad ha centralizado sus comunicaciones en la red. En la última década, el crecimiento ha sido alarmante y como resultado se ha implementado una infinidad de herramientas que facilitan la comunicación, aplicaciones de mensajería instantánea como Whastapp, Viber, Hangouts; plataformas de aprendizaje virtual como Moodle y Blackboard; sistemas de construcción simultánea de documentos on-line como Google Docs; entre muchos otros que día a día van fortaleciendo sus software, hasta el punto de ser diseñadas casi que a la medida de cada requerimiento.



El aprendizaje colaborativo es uno de los principales beneficiarios de este boom tecnológico y sus participantes pueden encontrar una enorme variedad de posibilidades para cada una de sus necesidades. En este campo, algunas de las metodologías más utilizadas, de acuerdo con Hernández y Olmos (2011) son:

Redes Sociales y Catálogos

Dentro de este grupo algunos de los más conocidos son Facebook y Blogger, pasando por Twitter, Instagram, Blogspot, entre otros. Aunque generalmente los estudiantes utilizan Facebook para su propia vida social, recientemente ha surgido un interés particular por los docentes, principalmente universitarios, en motivar el aprendizaje colaborativo a través de grupos de estudio y chats grupales. Es muy común encontrar grupos de estudiantes que desarrollan sus trabajos académicos y los comparten a través de Facebook e incluso profesores que incluyen en los requisitos de evaluación, un número específico de retroalimentaciones por parte del grupo de estudio.

En el caso de los blogs, la situación es bastante similar, los docentes proponen proyectos sobre temas muy variados y solicitan a sus estudiantes llevar a cabo el desarrollo del proyecto en un blog, en donde no solo puede apreciarse el crecimiento progresivo de la actividad, sino también la construcción de una comunidad autoevaluativa, a través de los espacios de participación al público que proporcionan los blogs.

Una de las experiencias exitosas que pueden encontrarse en la aplicación de este tipo de metodología es el Bloque de Estudio Competencias Comunicativas y Aprendizaje Autónomo de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales de la Universidad EAN de Colombia. En este bloque, una de las actividades a desarrollar por parte de los estudiantes es el desarrollo de una serie de guías de trabajo a través de la estructuración de un blog que debe ser compartido publicado y compartido entre los estudiantes a través de un grupo de estudio en Facebook, en donde además el grupo de estudiantes debe hacer retroalimentación mediante comentarios, tanto en el blog como en el grupo. Esta retroalimentación forma parte de la evaluación. (Universidad EAN, 2015).



Herramientas Colaborativas para el Trabajo en la Nube

El trabajo en la nube es uno de los recursos más utilizados para la elaboración de documentos entre varios participantes. Más aún, las herramientas de trabajo en la nube facilitan una comunicación instantánea, prolongada y frecuente entre los diferentes miembros de la comunidad de aprendizaje. La elaboración de documentos, los correos electrónicos y los chats forman parte de este grupo de herramientas y una de sus ventajas más llamativas es la posibilidad de almacenar la información que se vaya creando en un espacio virtual que resulta ser accesible de manera inmediata desde cualquier lugar del mundo con una simple conexión a internet “que ayudan a los empleados a comunicarse y a estar conectados donde y cuando lo necesiten. Estos servicios basados en Web están disponibles de forma segura desde cualquier navegador, así como desde dispositivos móviles” (Google, 2009).

Esta metodología es utilizada, principalmente, en la construcción de documentos entre varios participantes, permitiéndole además al tutor realizar una retroalimentación a los documentos en tiempo real e interactuar con sus estudiantes para que ellos puedan reaccionar a la retroalimentación, aclarando dudas y ahorrando tiempo valioso en la elaboración de documentos.

Una de las experiencias exitosas en el uso de este tipo de tecnología es precisamente la propuesta por Google mediante su compendio Google Apps, un conglomerado de herramientas web que facilitan tanto comunicaciones en videollamadas y correo electrónico, como todas las herramientas de elaboración de documentos con el valor agregado de brindarle a sus usuarios la posibilidad de trabajar simultáneamente, sobre el mismo documento y en tiempo real. Es decir, los cambios que realice un estudiante sobre un texto en Colombia podrán ser visualizados y editados con diferencia de un segundo por un estudiante en Alemania, que trabaje sobre el mismo documento.

Google Apps es uno de los sistemas más utilizados a nivel mundial no solo por particulares sino por empresas y entidades educativas, que han encontrado en su compendio la posibilidad más rápida y económica de estimular el aprendizaje colaborativo en redes virtuales.



Plataformas de aprendizaje virtual (ambientes virtuales)

Finalmente aparecen los ambientes de estudio y enseñanza virtual. Esta metodología se basa en plataformas interactivas online que permiten la construcción de ambientes de aprendizaje virtual, en las que los administradores de la plataforma elaboran una serie de aulas virtuales, divididas por cursos o módulos y en los cuales se inscriben los participantes para que puedan interactuar. En estos espacios, suele aparecer la asignación de roles para cada uno de los participantes, con el fin de poder diferenciar a los tutores o profesores de los estudiantes.

Las plataformas de aprendizaje virtual promueven herramientas de comunicación mediante correo electrónico así como salas de estudio interactivas en las que el tutor cuenta con una serie de herramientas de audio, video y chat para comunicarse con los asistentes a la sala y un pizarrón virtual en el que puede compartir el escritorio de su propio ordenador para todos los asistentes puedan seguir las acciones del tutor; en pocas palabras, la metodología de aprendizaje colaborativo mediante plataformas virtuales le permite al grupo de estudio participar en una sesión de clase, tal y como lo haría de manera presencial pero sin tener que desplazarse hasta un punto de encuentro.

Una de las experiencias más llamativas en materia de aulas virtuales es Blackboard® una plataforma norteamericana altamente sofisticada que desde su creación en 1997 se ha transformado en una de las soluciones en aprendizaje colaborativo virtual que más interés despierta en la comunidad académica e incluso la empresarial "La tecnología y los recursos Blackboard® son el motor de los programas educativos híbridos, optimizados por Internet, en más de 2.000 instituciones académicas. Se trate de una universidad de investigación, 'college' comunitario, escuela secundaria o programa virtual de MBA" (Blackboard, 2004).

Aunque el aprendizaje colaborativo virtual es relativamente nuevo, el éxito de estas metodologías de enseñanza y aprendizaje a nivel mundial es algo que resulta sumamente interesante, pues en unos pocos años ha logrado mover una gran cantidad de público, conocimiento y dinero a través de instituciones en todo el mundo.

"The last 20 years have been highly productive for CSCL. The advances of the learning sciences, combined with the needs of the knowledge society, have heightened the requirements for flexible (time and space) and challenging (problem-solving and knowledge building) learning environment" (Resta, Laferrière, 2007).



Solo dos décadas de evolución y todos los avances tangibles que se han conseguido, esto es una clara muestra de la importancia de la tecnología en la evolución de la sociedad y más aún en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, al igual que cualquier metodología o estrategia innovadora, los modelos de aprendizaje colaborativo virtual tienen riesgos que podrían afectar negativamente el proceso de enseñanza y aprendizaje del grupo. Por lo tanto es vital tener en cuenta ciertos elementos que entran en juego al momento de implementar una estrategia de aprendizaje colaborativo virtual.

Los riesgos y alertas y problemas en el aprendizaje colaborativo virtual

Como ya se expresó anteriormente, las ventajas que aporta el aprendizaje colaborativo virtual son elementos muy llamativos para las instituciones de educación de la actualidad. El acceso a la tecnología y su uso para impulsar los procesos educativos constituyen la base de la enseñanza virtual. Conforme avanza el tiempo más y más instituciones han comenzado a incluir dentro de sus programas una serie de opciones “a distancia” que ciertamente ayudan a solucionar muchos de los inconvenientes que encuentran los estudiantes en todo el mundo; aspectos como distancias, dificultad de traslados e incluso economía son fácilmente afrontables desde una estructura de estudios en ambientes virtuales. No obstante, presuponer que el CSCL es fácilmente aplicable en cualquier contexto, puede llegar a convertirse en un error que afectaría de manera catastrófica los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este respecto Roberts y McLernnmey (2007) presentan siete problemas principales para el aprendizaje colaborativo virtual. 1) la antipatía de los estudiantes hacia el trabajo en grupo, 2) la selección de los grupos, 3) la carencia de habilidades esenciales de trabajo en equipo, 4) el oportunista o aprovechado, 5) las diferencias en las habilidades de los estudiantes, 6) la retirada de los miembros del equipo y 7) la evaluación de individuos entre los grupos. Aunque cada uno de estos problemas implica una serie de características y reacciones particulares, muchos de estos se ven estrechamente unidos al trabajo en grupo, ya que de aquí se deriva la esencia del aprendizaje colaborativo y para lo cual se requiere una serie de habilidades y actitudes específicas

“Social learning or learning as part of a group is an important way to help students gain experience in collaboration and develop important skills in critical thinking, self-reflection, and co-construction of knowledge” (Brindley, Walti & Blaschke. 2009).



Por otra parte, es muy conveniente incluir un octavo problema, la dificultad de acceso a la tecnología por parte de los estudiantes. Si bien este inconveniente no es muy común, en caso de presentarse podría generar un descontento no solo para el individuo sino en todo el grupo, ya que la falta de atención en este aspecto podría confundirse con faltas mucho más graves como la discriminación.

En cuanto a los riesgos y las alertas, Martín, Domínguez & Paralera (2011) establecen tres sugerencias y cuatro inconvenientes que pueden entenderse como siete alertas así: 1) es necesario establecer plazos de entrega individual y grupal para evitar retrasos irreparables en las entregas oficiales, 2) no es suficiente contar con el tutor como guía, es importante que exista un coordinador al interior del grupo, 3) el establecimiento de un guion de trabajo ayuda a evitar un desgaste innecesario, 4) deben establecerse objetivos claros para cada miembro del equipo, así como los del grupo, 5) el perfil individual de cada integrante del grupo debe tenerse en cuenta al momento de realizar los trabajos, 6) el lenguaje escrito y las normas grupales en la red deben establecerse para evitar malos entendidos y 7) toda la comunicación al interior del grupo debe canalizarse a través de caminos específicos para evitar que se rompa la cadena.



SINOPSIS PROFESIONAL Y LABORAL DEL AUTOR

Doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de París III (Tesis doctoral sobre las políticas de Justicia en Colombia), Candidato a Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de París XIII; Magíster (M.A) en Teoría y Política Económica, Universidad Nacional de Colombia (Grado Meritorio), homologado como Diploma de Estudios a Profundidad (D.E.A.), en Ciencias Económicas, Universidad de París XIII. Economista de la Universidad Nacional de Colombia.

Profesor Titular de carrera de la Universidad Nacional. Facultad de Ingeniería. Departamento de Sistemas

Ha sido director nacional de la ESAP entre mayo 2019 y Julio de 2021; Asesor de la Rectoría de la Universidad del Valle para la creación del Doctorado en Gobierno y Administración Pública; Asesor de la Rectoría de la Universidad de Antioquia para la Reestructuración de la Universidad. Profesor del Programa de Doctorado en Bioética de la Universidad El Bosque, Bogotá, y Profesor Titular del Departamento de Ciencias Políticas de la Universidad Nacional de Colombia.

En el exterior, Profesor del Programa de Doctorado en Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, en Madrid; Profesor del Programa de Doctorado en Políticas Públicas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en Quito, Profesor invitado del Programa de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Salamanca

Ha sido asesor del despacho del Fiscal General de la Nación; del despacho del Contralor General de la Nación; Asesor del despacho de la Dirección Nacional del Departamento Nacional de Planeación, para la territorialización del Plan Nacional de Desarrollo; Consultor de la Contraloría General de la República, para la puesta en marcha del Centro de Estudios Fiscales; Asesor para temas de seguridad del Despacho de la Gobernación del Valle del Cauca. Consultor empresarial para el análisis estratégico de la coyuntura; Asesor de la Dirección Nacional de Seguridad Ciudadana de la Policía Nacional de Colombia.

Ha sido director del equipo consultor para la Dirección General de la Policía (en el periodo de General Teodoro Campo.) en la definición de pautas metodológicas para la estructuración de la política de Seguridad Democrática del gobierno el Presidente Uribe; Director del equipo de consultoría para la Dirección General de la Policía (en el periodo del General Jorge Daniel Castro), la reestructuración de la Oficina de Planeación y para la gestión territorial de la política de seguridad democrática.



Consultor del BID para el proyecto “Sistema Regional de Indicadores Estandarizados de Convivencia y Seguridad Ciudadana”; Asesor del despacho del Fiscal General de la Nación de Colombia (2008-2011); Asesor del Despacho del Director General de la Policía de Colombia (2002 y 2004-2006); Asesor de la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2010 y 1995-1997); Consultor del Ministerio de Justicia de Colombia (1997) Asesor para el Rediseño Orgánico e Institucional del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) de la Presidencia de la República de Colombia, entre otras actividades.

Creador y director del Programa de Especialización en Gobierno y Políticas Públicas del Centro Interdisciplinario de Estudios Regionales, de la Universidad de Los Andes en Bogotá. Secretario Técnico de la Comisión de Reforma a la Justicia en Colombia (2008)

Ha sido, Consejero Editorial de la Revista Semana; Director Ejecutivo de la Fundación José Ortega y Gasset para Colombia. Coordinador Académico del Programa de Expresidentes Latinoamericanos de la Fundación José Ortega y Gasset, CEPAL y Corporación Andina de Fomento –CAF-

Autor, entre otros libros de “Entre el poder sin política y la política sin poder. Para comprender las crisis políticas en América Latina”, en prensa, Fondo de Cultura Económica de México; “El Presidente Sitiado. Ingobernabilidad y erosión del poder presidencial en Colombia”, Editorial Planeta 2006, y “El Retorno a la Política”, Tercer Mundo Editores, 1998, y coautor de “Política y Políticas Públicas en los Procesos de Reforma Latinoamericanos”, Editor CEPAL, Santiago de Chile 2006. Y de más de 50 ensayos y artículos en revistas nacionales e internacionales especializadas.

Miembro del Consejo Asesor de los Grupos Empresariales INCOSA y YEREGUI, en España. Miembro de la Junta Directiva del Grupo Megaterra; Miembro de la Junta Directiva de Fedeseguridad y Miembro de la Junta Directiva del Club El Nogal

Director del Programa de Televisión Conexión América, de NTN24 (www.ntn24.com) y Columnista de Diario EL TIEMPO desde 2000, Columnista del Diario La República, Bogotá 1984-1986 y colaborador ocasional de varias revistas y diarios internacionales

Actualmente columnista del Diario El Tiempo de Bogotá, y columnista del Diario El País de Cali, La Nota Económica y colaborador ocasional de diversas publicaciones nacionales e internacionales.



JUSTIFICACIÓN

LA PERTINENCIA DE FORMAR DESDE LAS COMPETENCIAS

En los finales de los años sesenta, el debate general que se desató en la entonces llamada República Federal Alemana (RFA), sobre los planes de estudios, llevó a que se introdujera el concepto de “cualificación”, como base del trabajo pedagógico en la formación profesional. En este concepto se incluyen los **conocimientos, destrezas y aptitudes** necesarios para ejercer una determinada profesión, pero además abarcan la flexibilidad y la autonomía, extendiéndose así a una base profesional más amplia.

Es sobre esa base que, como afirma G. Bunk (1994), se establecen nuevas disposiciones para la formación de numerosas profesiones en la RFA, de manera que se “obliga a los centros de formación a transmitir los conocimientos y destrezas requeridos de modo que se capacite al alumno para ejercer una actividad profesional cualificada, lo que incluye, en particular, una planificación, realización y control independientes”³.

Por la misma época, en los Estados Unidos, el concepto de competencias encontraba en el campo de la lingüística sus primeros desarrollos. En su disección del concepto, el mexicano Ángel Díaz (2006) muestra cómo, según los especialistas, “en su afán por identificar el objeto de estudio para la lingüística Chomsky planteó en 1964 el concepto ‘competencia lingüística’ con el cual buscaba no sólo dar identidad a un conjunto de saberes, sino también sentar las bases sobre los procesos en los que se podría fincar el futuro de sus líneas de estudio de esa disciplina” (p.11)

Díaz recupera un ensayo sobre la contextualización, de Bustamante (2003)⁴, en el que afirma que es a partir de la formulación chomskiana que se empieza a generalizar, no necesariamente acompañada de un proceso de reflexión rigurosa, “el empleo del término competencias aplicado a diversos ámbitos o campos como por ejemplo: competencia ideológica (1970), competencia comunicativa (1972), competencia enciclopédica (1981), competencia discursiva (1982). Hasta hubo planteamientos que podrían parecer más exagerados: competencia poética (1998), semántica (1998), pragmática (1998), hermenéutica (2000). O bien en el campo de la educación didáctica (2000), epistémica (2000) metodológica (2000), investigativa (2000). Con ello se perdió el sentido originario del término” (p. 22 y 23).



Sin embargo, como muestra Valladares (2010), tanto en los desarrollos de Alemania y los Estados Unidos, este enfoque se planteaba la necesidad de superar la visión del enciclopedismo que lleva a que los estudiantes, “memoricen sin sentido y apliquen conocimientos sin entender su relación con las situaciones cotidianas reales (Zabala y Arnau, 2007; Moreno, 2009)” ... “es necesario que aquello que se aprende sirva para poder actuar de forma eficiente ante una situación concreta. Mediante estrategias de trabajo escolar que consideren las experiencias y recursos cognitivos de los estudiantes, el enfoque por competencias busca disminuir la brecha entre la vida cotidiana y la escuela, ligando a esta última con la comunidad cultural en la que viven los alumnos”⁵.

Cada vez era mayor el convencimiento de que plantear desarrollos regidos o, por lo menos, teñidos de un enfoque que privilegia el mejoramiento de las competencias de los individuos, ya de por sí implicaba un cambio fundamental en los procesos de formación para las sociedades y las instituciones.

A primera vista parecía que, como argumentaba Blank (1982), el movimiento basado en competencias no era más que, “Una forma de volver al mismo enfoque personalizado e individualizado para transmitir habilidades de un maestro a un principiante. A través de los últimos siglos, hemos utilizado el mismo enfoque para enseñar -el maestro-muestra personalmente a los aprendices cómo desarrollar habilidades...”⁶

Incluso, quienes trabajan en el enfoque de competencias parecen estar de acuerdo en que hay un retorno, cuando se plantean que no deben que olvidar que su origen se encuentra en el mundo del trabajo en el que ha prevalecido un sentido utilitario. En la medida en que se le concibe como una estrategia que se apoya particularmente en el análisis de tareas, a partir del cual, se busca determinar las etapas puntuales en las que se debe sometida la formación de un técnico medio, por ejemplo un mecánico automotriz, un tornero, en la adquisición de las habilidades y destrezas que le permitan un desempeño eficiente en su labor (Díaz, 2006, p.13) Sin embargo, lejos de un retorno a las viejas prácticas, el enfoque de competencias representa una línea de evolución que establece los resultados de aprendizaje que son deseados para una institución y un país (o región) determinados, en desarrollo de las intenciones pedagógicas de un programa y los desempeños esperados (situación deseada) y especificados previamente a la instrucción (Thierry, 2004).



Además, el enfoque por competencias se consolida en la medida en que van avanzando los procesos de reestructuración productiva, recomposición de los bloques de poder y redefinición de los patrones de desarrollo, que se han desatado en el contexto de la revolución de la robótica y la informática en un mundo cada vez más globalizado y bajo una modalidad de trabajo interdependiente.

En un escrito de 1986, Stark, Lowther y Hagerty, ya sistematizan estas tendencias al identificar en este enfoque la interconexión entre la competencia conceptual (entender los fundamentos teóricos de la profesión); técnica (habilidad para desempeñar las tareas requeridas del profesional); de contexto (entender el contexto social «ambiente» en el cual se practica la profesión); de comunicación interpersonal (habilidad para utilizar la comunicación oral y escrita en forma eficaz); de integración (habilidad para combinar las destrezas teóricas y técnicas en la práctica profesional real); y de adaptación (habilidad para anticipar y adaptarse a los cambios “por ejemplo tecnológicos”)⁷.

En este contexto, el enfoque de competencias ha ido logrando desarrollos muy amplios en la formación primaria básica y la secundaria, hasta un punto en que las evaluaciones internacionales más relevantes sobre la calidad de la educación y los procesos pedagógicos están cada vez más orientados a medir las capacidades y destrezas de los estudiantes para resolver problemas y abordar problemas de investigación. Es el caso de las pruebas TIMSS y PISA⁸. Mientras que la primera ha ido evolucionando desde 2003 hacia este enfoque, en la segunda ha sido explícita su intención de concentrar sus esfuerzos en las competencias de los estudiantes para resolver problemas en ciencias, matemáticas y lectura, bajo un “enfoque basado en el concepto de alfabetización para la vida adulta, pretendiendo la evaluación de otros aprendizajes que van mucho más allá de los conocimientos factuales y conceptuales” (Acevedo, 2005. p. 296)

La irrupción del enfoque de la formación por Competencias

La cada vez mayor visibilidad de los llamados enfoques de competencias fue llevando a que las universidades comenzaran a incorporar procesos educativos y pedagógicos caracterizados por buscar el desarrollo de aquellas habilidades y aptitudes fuera del escenario cognitivo le permitieran a un individuo alcanzar un grado óptimo en un rol profesional desempeñado.



En la declaración de la Asociación Europea se encontraban algunas claridades específicas sobre el enfoque por competencias: “La introducción del enfoque por competencias no siempre está guiado por una lógica operativa – instrumental, sino que puede ser visto como un estímulo a la reflexión acerca de los procesos de diseño curricular, prácticas de enseñanza y formas de evaluación”.

No obstante, la adopción de las medidas de reforma, no estuvieron exentas de duras polémicas políticas y de política en los países. El debate sobre la introducción del enfoque por competencias ha generado diversas posiciones sobre el cómo y para qué introducir este enfoque al ámbito de competencia universitario. Así por ejemplo, Barnett (2001) asegura que la entrada en vigor del modelo puede llegar a lesionar gravemente la autonomía universitaria al cambiar radicalmente las prácticas docentes en desmérito de la formación cognitiva y la calidad del trabajo investigativo al estar directamente ligado a la producción del conocimiento por demanda. Asegura Barnett:

“las competencias, sean del orden que fueren, seguirán siendo comportamientos y capacidades para actuar de maneras definidas por otros. En este sentido, ellas reducen la autenticidad de la acción humana”.

En contraposición, Zavala (2006) recoge como retos la capacidad de adaptación a las demandas de empleo, el aumento de la competitividad en términos de calidad y capacidad de cambio, la mejora de la gestión en un contexto de reducción de recursos públicos, la incorporación de nuevas tecnologías en gestión y docencia y la construcción de motores de desarrollo local en lo cultural y en lo social.

La complejidad del problema es evidente para la educación superior, dado que se trata de formar exclusivamente profesionales que tendrán que saber hacer determinadas cosas apoyados en determinados conocimientos. La complejidad radica en que la adquisición del conocimiento depende además del dominio de un conjunto de competencias, de una relación no lineal entre lo que se sabe, el valor instrumental de lo que se ha aprendido y la producción de conocimiento en relación con diferentes redes de saberes.



Así, la mayor parte de los debates sobre los enfoques de competencias derivan de las aplicaciones diversas del mismo que se realizaron los escenarios universitarios en varios países, y no de la necesidad, reconocida por unanimidad, de reforma de los modelos educativos para superar el aislamiento disciplinar, reflexionar sobre las aplicaciones y utilidad del conocimiento y contemplar el aprendizaje más allá del aprendizaje de conceptos predefinidos en un área de estudio.

Los enfoques por competencias permiten definir diferentes tipos de aptitudes en diversos niveles. Dependiendo de las particularidades institucionales y de contexto, la definición de éstas se encuentra en función de un proceso detallado de análisis y reflexión en torno a la misión de los espacios universitarios, sus niveles de incidencia y relación en diferentes esferas de la sociedad a la que pertenecen y su capacidad de trascender los ámbitos local, regional y nacional. Esto diferencia los enfoques utilitaristas, de otros más analíticos. El modelo de aplicación es flexible y adaptable a cambios significativos ocurridos en el entorno o al interior de la institución de referencia.

En la esfera de la educación, no resulta tan indispensable el desarrollo de comportamientos observables para predecir el éxito, como la identificación de habilidades, aptitudes que contemplen un plano más allá de lo cognitivo, pero sin demérito del mismo. Esencialmente se consideran dos conjuntos de competencias, unas holísticas o básicas y otras con énfasis en habilidades y conocimientos, y cuya construcción deriva de la reflexión sobre el qué se hace, el para qué se hace y el cómo se hace. El saber y el querer se comprenden como un conjunto cuando se configura el perfil de competencias tanto del ingreso de estudiantes a un programa, como el del egreso que se ofrece al finalizarlo¹.

Es notable como la discusión ha girado hacia los significados etimológicos de la competencia, o a su desarrollo desde la psicología, la lingüística, la administración de empresas hasta las pautas de desempeño individuales. No obstante, el análisis de contenido y las posibilidades de desarrollo tienen menos adeptos. Perrenoud (1999) propone una noción de competencia que integra y supera los debates del enfoque al definirla como: “capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos²”. Cada relectura que se haga del concepto lo dota de nuevos significados y connotaciones sociales que hace una lectura diferente de otra.

¹ Zabala, M. *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid, Narcea 2001

² Perrenoud, Philippe. *Construir competencias desde la escuela*. Santiago de Chile, Dolmen, 1999, pág.7



La formación profesional basada en competencias

En pleno siglo XXI, tercer milenio, el éxito de cualquier organización radica en la certificación. Hoy en día se cuenta con organismos, criterios, instrumentos y expertos que certifican procesos de producción de bienes o generación de servicios -productos o servicios-, sistemas de gestión y de aseguramiento de la calidad, y personas. La respuesta ante este embate es la formación profesional basada en competencias.

La formación profesional basada en competencias, como una línea de evolución del enfoque por objetivos (por problemas, por casos, etc.), consiste en establecer los resultados de aprendizaje deseados, a los que, por lo general, se hace referencia como competencias que representan las intenciones pedagógicas de un programa y los desempeños esperados (situación deseada) y especificados previamente a la instrucción.

Además, cada competencia se asocia a un sistema de enseñanza que incorpora el módulo como un componente esencial, entendido como una unidad de competencia con estrategias que comprenden la situación inicial (mediante la evaluación de aprendizajes previos) y acompañan al aprendiz a lo largo de toda la formación.

De lo que se trata, con esta propuesta, es de cuestionar a fondo los objetivos hacia donde apunta la educación superior para el siglo XXI, a saber: la formación de ciudadanos informados, preparados para ganarse la vida, conscientes de la importancia de su contribución en el desarrollo económico y social local, nacional, regional y mundial (planetario diría Edgar Morin).

La cuestión de las competencias laborales.

El concepto de competencia -según la idea de gestión organizacional y humana de Hernández y Mirón (2002)- comienza a tener presencia en el campo de la gestión empresarial y organizacional con Von Newman y Morgenstern en 1944, como capacidad corporativa y organizacional frente al adversario para lograr los objetivos.

Este concepto emerge dentro del contexto de estrategia empresarial para comprender y crear prácticas de fortalecimiento interno asociadas a las funciones, al desempeño de las personas y de las organizaciones como un todo en interacción con el entorno.



En 1990, Prahalad y Hamel las rebautizaron como “competencias nucleares” y las definieron como “las habilidades que contribuyen a aumentar el valor agregado percibido por los clientes y son tan exclusivas de las empresas que permite distanciarlas de los competidores” (Hernández y Mirón, 2002). Quin y Hilmer (1994) las denominaron ‘competencias clave’ y las asociaron a conocimientos y destrezas (NG y Londoño, 2012).

Teniendo en cuenta lo dicho por NG y Londoño (2012), con las contribuciones de Bueno y Morcillo (1997), el término “competencia” tomó nuevos giros. Se denominaron capacidades de primer nivel (García y Martín, 2003 citados en Acosta, Longo-Samoza y Fischer, 2013) a las relacionadas con actividades funcionales de la empresa; competencias de segundo nivel a las capacidades dinámicas que permiten a la empresa el desarrollo de nuevas capacidades para ser competitiva en un entorno cambiante (Teece et al., 1997); (Eisenhardt y Martín, 2000; García y Martín, 2003, citados en Acosta, Longo-Samoza y Fischer, 2013); y competencias de tercer nivel a la capacidad de aprender y de hacerlo más rápidamente que la competencia. (Collis, 1994, citado en Acosta, Longo-Samoza y Fischer, 2013).

En referencia al comportamiento humano, el término competencia tiene su origen en la investigación ‘Testing for Competence Rather Than for Intelligence de McClelland’ (1973), que asoció capacidades humanas con los resultados de desempeño en contraste con los tradicionales criterios como formación, experiencia y respuestas a pruebas. En este estudio se evidenció la relación predictiva entre un marco de cualidades humanas subyacentes que denominó motivaciones de poder, afiliación y logro y el nivel de resultados que los empleados obtenían en el desempeño de los cargos. (Barret G y Depinet R, 1991)

Bajo la sombrilla del entendimiento del término competencia, a partir de los elementos que la constituyen, está el de énfasis conductual de Woodruffe (1992) como “conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto en forma eficaz” (p. 4). Como conocimientos y habilidades, Quinn (1990) y otros como Ulrich, Brocbank, Yeung y Lake (1995) la conciben como conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño y el resultado en agregación de valor. Boyatzis (1982) le agrega los motivos de McClelland (1973) y otros aspectos de autoimagen: “Característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Agut y Grau, 2001).



Posteriormente, con los trabajos y publicaciones de Spencer y Spencer (1993) y de empresas de consultoría como HayGroup (1996) se dieron origen a tendencias conceptuales como la propuesta por Martha Alles en Latinoamérica, ampliamente aplicada en empresas privadas y públicas.

El término competencias cada vez aparece más en el discurso cotidiano y su uso se hace con múltiples significaciones, esto indica que es “un concepto polisémico que facilita la acomodación del discurso a los propósitos de quien habla” (Levy-Levoyer, 2000, citado por Tobón, 2010).

“Asumir la complejidad como epistemología de las competencias implica reconocer que éstas son un enfoque inacabado y en constante construcción-deconstrucción-reconstrucción requiriéndose continuamente del análisis crítico y la autorreflexión para comprenderlo y usarlo. De ahí que construir el concepto de competencias desde la complejidad, más que dar cuenta de una “realidad objetiva”, y precisa, es elaborar la lógica de las relaciones conceptuales que nos permita entenderlo en un marco socio histórico (...)”. (Tobón, 2006)

Etimológicamente, Escobedo expresa que competencia viene del latín cum que significa “en compañía de”, “ponerse de acuerdo con”, “encontrarse en un mismo punto”, y petere que quiere decir “tratar de lograr, buscar obtener algo” (García, Zapata, Atehortúa, Hernández, Sierra, 2005). Desde esta perspectiva se puede decir que se es competente cuando se es capaz de actuar con otros en y para la realización de una actividad.

Hay otras definiciones que tienen cercanía con elementos propios del lenguaje de la complejidad, como la de Gonezi y Athanasou (1996), citado por Tobón (2010): “Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar”.

Para Tobón (2010), el concepto puede ser asumido como un saber razonado para hacer frente a la incertidumbre: manejo de la incertidumbre en el mundo cambiante (...) las competencias no podrían abordarse como comportamientos observables solamente, sino como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimientos, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar en una determinada situación. (Gonezi y Athanasou (1996), citados por Tobón, 2010).



A partir de este concepto se propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación para resolver problemas y realizar actividades (...) para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de sus actos y buscando el bienestar humano.

El problema de la transferencia de las competencias laborales

Una formación basada en competencias transferibles al mercado laboral comienza a plantearse como una necesidad. Cada vez más, urge a los servidores públicos asegurar que sus capacidades estén basadas en el trabajo interdisciplinar y el desarrollo de competencias aprendidas, de acuerdo con las necesidades de un amplio mercado de trabajo.

Pero en las nuevas condiciones, las competencias no deben restringirse al proceso de la formación profesional. Los nuevos desarrollos deben llevar al servidor a mantener una actitud permanente de aprendizaje de saberes y habilidades que deben ser transferibles hacia el interior del mismo grupo, como a su exterior.

La primera adicional es la *competencia social deliberativa*. Es aquella que le permite al servidor público, por una parte, desarrollar una capacidad fluida de *comunicación/argu-mentación/pedagogía*, en su diálogo con sus compañeros de trabajo. Y por otra, potenciar las destrezas requeridas para *sintetizar/ ordenar/interrogar(se)*, en el proceso de interlocución con los distintos actores, como una alternativa para lograr mas y mejores desarrollos técnicos y científicos para avanzar en el proyecto;

La segunda adicional, tiene que ver con la *competencia de relacionamiento institucional* que le permita a los servidores desarrollar su capacidad de *selección/jerarquiza-ción/Apropiación*, que debe orientar y agregar valor a los resultados de su trabajo, en términos de hacerlo mucho más efectivo para todos. Es la competencia que dota al servidor de los recursos que le sirvan para posesionarse en un entorno complejo y contribuir a la mejor implementación de los planes, programas y proyectos que se han definido para su entidad y mantener una actitud de búsqueda constante hacia como lograr mejores resultados de su trabajo y el de sus compañeros.



Las competencias laborales en la Administración de Justicia

La eficiente, eficaz y oportuna administración de justicia exige que el desempeño de un destino público misional, en los órganos de la Rama Judicial, suponga contar con personas que posean y desarrollen constantemente competencias asociadas a la integridad individual, de grupo y social en el ámbito de los principios constitucionales y en el marco de los fines del Estado.

La eficacia entendida como el logro del resultado esperado en la actividad de quienes ejercen, por potestad del Estado, la administración de justicia debe observarse con las siguientes variables:

- 1. Oportunidad:** Entendida como la capacidad de respuesta (del juez, magistrado o el organismo colegiado de justicia) más cercana posible al hecho, evento o situación que sea sometida a estudio, análisis, pronunciamiento o decisión judicial.
- 2. Pertinencia:** Entendida como la perfecta relación entre el contenido y soporte del pronunciamiento o decisión (basada en la Constitución, la ley, la jurisprudencia y la doctrina) con el hecho, evento o situación sobre la que debe pronunciarse.
- 3. Cantidad:** Entendida como la magnitud de tiempo y el número de unidades necesarias y precisas que, sin dilación, se requieran para emitir un pronunciamiento, juicio o decisión.
- 4. Calidad:** Entendida como la adecuación de la decisión o pronunciamiento a las características específicas de la administración de justicia y su incuestionable relación.

La eficiencia entendida como la administración, disposición, manejo y utilización de los recursos tendientes a proveer, asignar y financiar las actividades de los gestores de la justicia con visión de fines y el mejor aprovechamiento.

La efectividad entendida como la más alta combinación entre eficacia y eficiencia para generar seguridad jurídica y confianza en la justicia y, en consecuencia, credibilidad por parte de las personas que hacen parte del conglomerado social.



*** Competencias a considerar**

1. Conocimiento jurídico: Capacidad de una persona para saber, actualizar y analizar basada en el estudio de la Constitución, la ley, la jurisprudencia y desarrollo de las ciencias jurídicas en el ámbito de sus funciones laborales.
2. Aplicación jurídica: Capacidad de una persona para conocer, interpretar y resolver creativamente las decisiones que debe aplicar para pronunciar o tomar una decisión judicial.
3. Aprender a aprender: Capacidad que permite mantener el interés permanente en el conocimiento, la iniciativa en la innovación de sus acciones, la búsqueda de los avances teóricos y aplicativos del campo científico de su especialidad y el deseo de presentar sus propuestas teóricas a la comunidad jurídica.
4. Comunicación lingüística: Capacidad de una persona para comprender, interpretar, utilizar y servirse del lenguaje escrito y verbal, en los diferentes contextos en los que debe actuar para ejercer sus funciones laborales.
5. Competencias digitales: Capacidad de una persona para planear, solicitar, obtener, procesar e interpretar información y transformarla en el insumo requerido en el ejercicio de sus funciones laborales.
6. Competencia personal y social: Capacidad de una persona encaminada a su autoconocimiento, autovaloración y el desarrollo de sus habilidades; así como la facultad para interactuar con otras bajo el principio del respeto por la dignidad humana.
7. Autonomía y creatividad: Capacidad personal que expresa responsabilidad, autocrítica, osadía, valor e iniciativa para proponer y adoptar soluciones innovadoras que contribuyan al cumplimiento de las funciones a cargo e incentiven a sus colegas en la cualificación del trabajo.



Justificación del módulo

Generar y ejecutar estrategias que permitan desarrollar y/o fortalecer las competencias que requieren los servidores judiciales, teniendo en cuenta las características personales y profesionales, además de los objetivos misionales de la entidad, se convierte en una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los despachos judiciales.

El presente Módulo de Aprendizaje Autodirigido parte de un diagnóstico específico que permite identificar los conocimientos y habilidades transversales que requiere todo servidor judicial, y a partir de ello plantea estrategias mediante las cuales los servidores conozcan en detalle los procesos que se llevan a cabo en los despachos, cómo participan en ellos y cuál es el resultado esperado de su intervención, de manera que estén alineados en los procesos definidos para el desarrollo de las funciones asignadas y pongan en práctica, de manera coherente, sistematizada y precisa las competencias que requieren para su desempeño como servidor judicial, es decir, logren implementar con éxito las tareas a su cargo.

La Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla" al contar con el Módulo de Aprendizaje Autodirigido sobre Competencias Administrativas, permite a los servidores de la Rama Judicial participar en un escenario de formación innovador, pensado y configurado a partir de las verdaderas necesidades de aprendizaje y configurado mediante el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social, que contribuye al desarrollo personal y profesional de los servidores y favorece a preparar y formar al recurso humano que hacen parte de los despachos judiciales.



CARACTERIZACIÓN DEL MÓDULO

El necesario giro al enfoque (por competencias) para el aprendizaje Autodirigido sobre Competencias Laborales en los despachos judiciales

Por primera vez en la historia de la planeación en Colombia, en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (*"Pacto por Colombia Pacto por la Equidad"*), se hizo un planteamiento muy de fondo sobre las necesidades de formación y capacitación de los servidores públicos en el país. Partiendo de la aplicación reciente del llamado *test de Basadur*³, para identificar perfiles creativos en equipos de innovación, en más de 1500 servidores públicos. El *test* mostró que una mayoría de los servidores públicos que participaron en este tienen perfiles con fortalezas en relacionar ideas entre sí (*"conceptualizar"*) y en convertir ideas abstractas en soluciones prácticas (*"optimizar"*). En contraste, hay muchas menos personas dedicadas a proponer nuevas alternativas (*"generar ideas"*) o lograr que estas pasen a la realidad concreta (*"implementarlas"*).

Como se observa en la gráfica, el gran déficit de capacidades en los servidores públicos colombianos se encuentra en dos capacidades: el generador y el implementador. El primero es aquel que, en términos de Basadur, *"Hace que las cosas se inicien por medio de su propia participación. Imagina posibilidades y percibe todo tipo de problemas y nuevas oportunidades"* (de estos sólo se encontró el 13.8%); en tanto que el segundo, es aquel cuyo interés fundamental está *"en hacer que las cosas se lleven a cabo"* (de estos sólo se encontró el 18.8%).

³ / Marino Sidney Basadur, es un ingeniero canadiense, que ha desarrollado una metodología para identificar los 4 perfiles creativos de los empleados de las organizaciones. Esos perfiles son:

Generador: Hace que las cosas se inicien por medio de su propia participación. **Imagina posibilidades y percibe todo tipo de problemas y nuevas oportunidades.** Este cuadrante muestra mayor interés en encontrar problemas y en hechos relevantes entorno al problema.

Conceptualizador: Forma rápidamente relaciones, define problemas y conceptualiza nuevas ideas, oportunidades y beneficios. Destila en una explicación integrada observaciones aparentemente sin conexión. Muestra mayor interés en la definición del problema y en encontrar ideas.

Optimizador: Convierte ideas abstractas en soluciones y planes prácticos. Actúa mejor en situaciones donde hay una sola respuesta correcta o una solución óptima a un problema. Mayor interés en la evaluación de ideas y la selección y planificación para la acción.

Implementador: Su principal interés está en hacer que las cosas se lleven a cabo. Cree fervientemente en el *"ensayo-error"*, ya que no necesita la comprensión completa del problema para seguir adelante. Hace que las cosas *"funcionen de algún modo"*. Mayor interés en ganar aceptación e implementación.

Ver, Paul Patterson; Susan Biagi (2003). *El telar del cambio: tejiendo una nueva economía en Cape Breton*. Prensa de la Universidad de Cape Breton. págs. 111-. ISBN 978-0-920336-85-4



En cambio, los recursos más abundantes en las entidades son los llamados *Optimizado-res*. Es decir, aquellos que actúan mejor en situaciones donde hay una sola respuesta correcta o una solución óptima a un problema (se identifican el 41.1%); y los *conceptualizadores*. Esto es, aquellos que forman rápidamente relaciones, define problemas y conceptualizan nuevas ideas, oportunidades y beneficios (el 33,1%).

Resultados del test de Basadur para servidores públicos participantes en el Programa Catalizadores de la Innovación (2016-2018)



Fuente: MinTic. Nota: Test aplicado a 1549 servidores públicos, tanto en entidades del orden nacional como territorial, con perfiles directivos y operativos (muestra no representativa).

La relación funcional que representan este hallazgo revela una situación muy compleja para el servicio público en Colombia. Mientras por cada *generador* en una entidad pública hay tres (3) *optimizadores*, y dos (2) *conceptualizadores*. Esto implica que buena parte de los servidores públicos no desarrollan una disposición a la búsqueda de su mejor desempeño. Tratan de ejercer sus funciones lo mejor que pueden, eso sí, pero uno de cada dos no está en la disposición de pensar, o de imaginar otra alternativa distinta de la que plantea la norma. Ahora, cuando consideramos la relación funcional con respecto a la capacidad de *implementar o lograr que se hagan los planes, programas y proyectos que se había planeado hacer*, se encuentra que por cada *implementador* hay dos *optimizadores* y uno y medio *conceptualizadores*.



Aun cuando una relación de tres/uno o una de dos/uno, pareciera que es muy baja, en realidad cuando se trata de la contribución a la generación de valor público, se trata de una relación muy elevada. En un contexto de recursos limitados plantearse la necesidad de formar funcionarios sin considerar esa *distorsión* estructural que presenta nuestra cultura organizacional: un déficit marcado de implementadores y generadores, en desmedro de un elevado número de *conceptualizadores* y *optimizadores* que, en términos de la formación de los recursos para los juzgados municipales, afectan la calidad, eficiencia y efectividad del servicio público que se está prestando o podría prestar.

En el caso de la administración de justicia, esa exigencia adquiere una mayor importancia. No sólo se trata de un esfuerzo por llegar al territorio con una oferta mejor y más amplia. También se trata de ofrecer un paquete de recursos que desarrollen las competencias relacionadas con la capacidad de los funcionarios públicos para que puedan responder a las demandas de servicios que requieren los ciudadanos cuando concurren ante las instancias judiciales. Esto es, lograr que las ofertas hechas a través de programas.

Si se trata de generar valor público, los procesos de formación y capacitación se deben reorientar los esfuerzos para formar más *implementadores* y *generadores*, que tener un exceso de *conceptualizadores* y *optimizadores*, que pocos aportes pueden hacer al esfuerzo efectivo de producir resultados. En los hechos, si tenemos más y mejor formados a aquellos servidores públicos que están convencidos de que su principal interés radica en *hacer que las cosas se lleven a cabo*, vamos a tener la certeza de que los procesos de planeación y presupuestación se vuelven mucho más reales y se realizan pensando en que se va a planear “*sólo aquello que se puede hacer*” y se financia “*sólo aquello que se pueda financiar*”⁴. Así las cosas, no se trata solamente de un déficit del personal directivo. Mas grave aún, se trata de un déficit del personal de base, que pese a hacer sus mejores esfuerzos, no busca alternativas para prestar un mejor servicio. Digo, en términos de desarrollar y aprovechar sus competencias en la búsqueda y aplicación de mejores alternativas para lograr que las cosas se hagan.

⁴ En este sentido la tradición en la administración pública estaba fundamentada en la creencia que la planeación pública es un ejercicio de invocación de ideas y proyectos para los que finalmente no existía una capacidad real para ejecutarlos. Por eso quedaban como importantes libros de texto sobre lo que “ha podido ser, y no fue”, pero no trascendían a nada más que un libro muy citado pero por su incapacidad para trazar la unidad de los acontecimientos públicos.



“MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES”.

En esta perspectiva, es que el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030, recurre al Art. 4 del Decreto 1567/98, que define de manera general la formación y capacitación como un “proceso estructurado y organizado para desarrollar unas capacidades en diversas dimensiones, a saber: cognitivas, de habilidades y destrezas y actitudinales o comportamentales, con el propósito de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir a la misión institucional”. (p. 27)

A partir de allí define las competencias laborales, que el individuo debe desarrollar según los conocimientos, habilidades y actitudes, que ponga en práctica en un determinado ámbito institucional y con unos requerimientos bien definidos. Así por ejemplo, para el ámbito competencial que requiere de *conocimientos específicos*: son los que, junto con los esenciales, le permiten al servidor público operar sistemas, métodos, tecnologías de la información, técnicas, instrumentos y herramientas para contribuir a la gestión pública tanto en el orden nacional y territorial como a nivel intra e intersectorial.

Por su parte, los *conocimientos especializados*: son todos los que permiten que el servidor público mejore continuamente su desempeño en el ámbito organizacional. Se asocian directamente al objeto misional de la entidad y, en ese orden de ideas, al conjunto de productos y resultados esperados.

Ahora, en el Plan de Formación de la Rama Judicial, fundamentado en el pilar estratégico número tres del Plan Sectorial de Desarrollo 2019-2022, denominado *Carrera Judicial, desarrollo del talento humano y gestión del conocimiento*, se planteó como propósito primordial:

“fortalecer la institucionalidad y la función pública encomendada a la Rama Judicial, impactando en el rendimiento y resultados de los procesos estratégicos, misionales y administrativos”.

Al establecer una diferenciación entre los niveles de formación del *Saber*, *Saber Hacer* y *Saber Ser*, se busca un modelo pedagógico plantea la solución a los *núcleos problemáticos* a partir de la adquisición de competencias por parte de los discentes (servidores y empleados judiciales) y no simplemente a la trasmisión de conocimientos (p.11).

Pese a la ambigüedad que tiene el concepto de *núcleos problemáticos*, podría ser utilizado para ordenar los procesos de formación y capacitación de los recursos humanos en el servicio público, de manera que permitiera orientar los esfuerzos hacia la generación de competencias más relacionadas con el proceso de implementación de los planes, programas y proyectos que se determinan y ponen en marcha en la administración pública.



*"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".*

Para efectos del propósito de mejorar las competencias de los servidores públicos, podríamos definir a los *núcleos problémicos*, como centros en torno de los cuales confluyen un conjunto de problemas y dificultades que enfrentan los servidores públicos, para mejorar la calidad de su desempeño habitual en la organización.

Lo que en el Plan de Formación de la rama judicial, y más particularmente en el Programa de Formación Especializada, se procura la identificación de los núcleos problémicos presentes en la práctica judicial y facilitando la adquisición y/o profundización de las competencias⁵ que debe poseer el servidor judicial, para justamente dar solución y respuesta desde la capacitación. (p.15). En este sentido resulta comprensible que dentro de los Objetivos Específicos del Programa estén:

- 1) Detectar y caracterizar los núcleos problémicos que se traducirán en las necesidades de formación y capacitación de los servidores judiciales; y
- 2) Determinar las competencias metacognitivas (*Saber*), funcionales (*Saber Hacer*) y comportamentales (*Saber Ser*) que deberán adquirir los discentes en procura de solucionar las problemáticas de la práctica judicial, con el fin de aportar a la modernización y mejora continua del servicio de administración de justicia. Ahora bien, las competencias generales también se caracterizan por su transversalidad, es decir, por la capacidad de definir desempeños esperados aplicables a todas las áreas de la práctica judicial. (p.16)

Con fundamento en esos principios institucionales, en este módulo se desarrollarán las competencias funcionales, es decir las que hacen referencia a las técnicas, habilidades y destrezas de las personas para desarrollar una labor⁶.

⁵ / Las competencias son entendidas como aquellas que representan las expectativas que el mundo del trabajo tiene de los profesionales, como por ejemplo que sean efectivos ante el cambio; que sean estratégicos, flexibles, adaptables y aprendan rápidamente. En síntesis: "Hábiles a la hora de ajustarse rápidamente en la cultura del puesto de trabajo y al trabajo en equipo y que demuestren buenas habilidades de comunicación, asuman responsabilidades en su área y sean eficaces y añadan valor a la organización" BLANCO, Ascencio. *Desarrollo y evaluación de competencias en la educación superior*. Narcea Ediciones, 2009, Madrid.

⁶ / Las otras dos el saber, hace referencia a la manera como se concibe el mundo y se explica cómo funciona; y el saber ser, que hace referencia al conjunto de actitudes y valores que rigen la acción del individuo en el cumplimiento de una tarea



Caracterización del Módulo.

Para lograr una adecuada caracterización del módulo en concordancia con los términos establecidos por la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” (en adelante, EJRLB), es necesario ofrecer una primera respuesta a los requerimientos conceptuales, establecidos por la Escuela, y siguiendo los parámetros de método y procedimiento creados por el EJRLB, tenemos que:

¿Cuáles son los principios y perfil de egreso propuestos en el Modelo Pedagógico 2020 de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”?

Bajo la perspectiva del modelo pedagógico de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” que confiere a la formación un enfoque de corte sistémico, holista y constructorista del conocimiento a partir de la identificación de núcleos problemáticos presentes en la práctica judicial, para luego retornar en soluciones a esta problemática fortaleciendo los niveles de formación del Ser, Saber y Hacer.

El Módulo de Aprendizaje Autodirigido sobre Competencias Laborales en los despachos judiciales, se constituye como un instrumento adecuado para desarrollar y/o fortalecer en los servidores judiciales las habilidades que se requieren desarrollar su labor de manera adecuada y de esta manera contribuir significativamente al mejoramiento del servicio, mediante el desarrollo de competencias actuales y pertinentes que, además de apoyar su formación, aporten a la modernización, innovación y nuevas formas de comunicar, a través de la mejora organizacional en el uso de las TIC, el uso de competencias comunicativas escritas y en el conocimiento del régimen laboral que aplica a los empleados/as administrativos y servidores/as judiciales.

Cada uno de los componentes del Módulo y las estrategias que se proponen para identificar y, posterior a ello, fortalecer las competencias laborales que requieren los servidores judiciales, tienen en cuenta las cualidades personales y profesionales que indica el Modelo Pedagógico 2020 de la Escuela, en las que se describe:

“En la dimensión del **Ser**, las decisiones del juez y del magistrado pretenden acercarse a los ideales de justicia y equidad. Por su honestidad, prudencia y transparencia, imparten sus decisiones sin consideraciones personalistas, en plena conciencia de cómo los sesgos



y estereotipos de género u otro tipo podrían afectar su comportamiento y decisiones. Esas decisiones se complementan con el buen trato hacia los demás y la cortesía hacia las partes del conflicto. El juez y magistrado no sólo observan un comportamiento activo en el ejercicio de sus funciones y autónomo en la toma de sus decisiones, sino que reflexionan éticamente sobre el ejercicio de su función.

Desde la dimensión del **Saber**, el juez y el magistrado actúan con imparcialidad e independencia, con base en el profundo conocimiento que les brinda el estudio juicioso de los principios de las normas, la jurisprudencia y la doctrina. También debe conocer las instituciones jurídicas e identificar las problemáticas a su interior y los conflictos entre estas y la sociedad, así como entre ciudadanos.

En cuanto a la dimensión del **Hacer**, el actuar del juez y del magistrado se ajusta rigurosamente a las funciones y procedimientos del marco institucional con base en la argumentación jurídica. Se refleja en la toma de decisiones eficaces para garantizar los derechos fundamentales y prestar especial atención tanto a la protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes como a los de las poblaciones vulnerables. Además, su actuar se traduce en la diligencia con la que jueces y magistrados resuelven los asuntos que les son confiados, lo cual requiere de la reflexión y cualificación permanentes, así como de la apropiación de las TIC”.

Bajo este contexto, el Módulo de Competencias Laborales se ajusta a los principios y valores que orientan la misión de la Escuela, ya que describe las competencias sobre las cuales se debe enmarcar todo proceso de formación que se desarrolle para la Rama Judicial, teniendo en cuenta las dificultades, posiciones jurisprudenciales, aspectos procesales y los distintos factores que inciden en las decisiones judiciales que se deben proferir en los procesos ejecutivos, con el propósito de garantizar una administración de justicia que respete, por un lado, la autonomía del juez, y por otro, la igualdad, la tutela judicial efectiva y la dignidad humana.

¿Cuáles son los fundamentos pedagógicos, metodológicos, curriculares y evaluativos establecidos en el Modelo Pedagógico 2020?

El Módulo de Aprendizaje Autodirigido sobre Competencias Laborales en los despachos judiciales, expone el conocimiento y describe las estrategias que se requieren para fomentar, fortalecer y consolidar el desarrollo de competencias que permitan la interacción del saber, las habilidades y las



aptitudes que requiere todo servidor público, especialmente de la Rama Judicial, para desempeñar su labor administrativa y judicial. Ello, con el fin de edificar los fundamentos conceptuales que orienten el ejercicio de su rol.

El planteamiento teórico y metodológico del módulo demuestra que sus autores son conscientes de la modernización de la Rama Judicial y del impacto que genera la implementación de las TIC en la prestación del servicio de administrar justicia, ya que cada una de las estrategias encaminadas a desarrollar y/o fortalecer las competencias de los servidores judiciales se está enmarcada en:

“Desde la dimensión del **Ser**, el empleado administrativo o judicial es una persona con la capacidad para comprometerse con integridad de manera autocrítica y con vocación de servicio, es decir, la voluntad de ayudar y servir. Es respetuoso de la diferencia y se comunica de forma asertiva con sus colegas y con los usuarios del servicio de justicia. Tiende a capacitarse permanentemente, en aras de la eficiencia y la eficacia.

En la dimensión del **Saber**, se caracteriza por el pensamiento crítico que atraviesa los siguientes campos en términos generales: administración y gestión judicial, contratación estatal, gestión documental, control interno, presupuesto público y administración de activos y técnicas de almacén, entre otros.

Finalmente, en la dimensión del **Hacer**, capacidad de trabajo en equipo hacia la consecución de objetivos comunes en torno a los siguientes elementos: administración, de manera planificada, de los recursos de la Rama Judicial, utilización de las TIC, dominio de los procedimientos, gusto por trabajar en equipo para la consecución de un objetivo en común”.

De esta forma, el Módulo incorpora una metodología teórico-práctica con el fin de otorgarles a los servidores judiciales una visión orientadora respecto a la articulación de las TIC en el desarrollo de su quehacer profesional, convirtiéndose en un instrumento de planeación institucional y proyecto de transformación y cambio de la Rama Judicial de manera viable, gobernable y sostenible de acuerdo a los recursos tecnológicos disponibles y futuros a partir del fortalecimiento y las directrices del Consejo Superior de la Judicatura conforme a la capacidad institucional y presupuestal de la Rama Judicial.



La metodología planteada de autodirección tiene por objeto promover el análisis, la reflexión y el pensamiento crítico, para posteriormente implementar el análisis y resolución de situaciones cotidianas en las que los servidores judiciales tengan la posibilidad de identificar y aplicar las competencias laborales que se requiere para la pertinente prestación de servicios, generando, de esta forma, habilidades de análisis y de razonamiento que fortalezcan la mejora en la toma de decisiones en la práctica judicial, garantizando y/o aumentando la probabilidad de ofrecer, por parte de la administración de justicia, tutela judicial efectiva.

¿Cuáles son los propósitos generales de formación?

El Módulo de Aprendizaje Autodirigido sobre Competencias Laborales en los despachos judiciales, es un marco de referencia para todos los programas y escenarios formativos que desarrolle la Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla", ya que describe las competencias que en la actualidad se requieren y teniendo en cuenta lo descrito en el Modelo Pedagógico en relación a lo que requiere todo discente:

- » Establecer la relación conceptual de la estructura y funcionamiento de la Rama Judicial, a partir de la identificación de criterios de gestión que se apliquen en la práctica de la administración de justicia.
- » Aplicar adecuadamente técnicas y herramientas laborales para el lugar de trabajo, con la finalidad de cumplir las metas propuestas en cada dependencia.
- » Usar estrategias de aprendizaje teórico-prácticas a partir de conceptos propios de la función judicial y administrativa necesarias para un desempeño adecuado en un despacho judicial.
- » Demostrar habilidades comunicativas, interpretativas y argumentativas útiles para la construcción de decisiones judiciales con altos estándares de calidad.
- » Aplicar herramientas digitales que facilitan el manejo de los sistemas informáticos para el desempeño de las funciones asignadas.
- » Evaluar posturas éticas para el trabajo en equipo y el liderazgo propositivo en el ejercicio de funciones judiciales y administrativas.



OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO

El Módulo de Aprendizaje Autodirigido sobre Competencias Laborales en los despachos judiciales tiene como objetivo producir los insumos conceptuales, teóricos y metodológicos requeridos por los servidores públicos, para emprender un proceso autodirigido de mejoramiento de sus *saberes*, su *saber-hacer* y su *saber ser*, que contribuyan a una mejor y más eficiente prestación de los servicios y el desarrollo de las actividades misionales por las que responden en los despachos judiciales del país.

Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general, el módulo se propone los siguientes objetivos específicos:

- » Promover en los servidores públicos de los despachos judiciales, un proceso de reflexión y elaboración interna sobre su papel y contribución en las labores de la unidad y el cargo en que se desempeñan;
- » Ofrecer los insumos necesarios para que los servidores identifiquen y se auto-caractericen como generadores, optimizadores, conceptualizadores e implementadores, y establezcan de allí la contribución que hacen o dejan de hacer al cumplimiento misional del despacho judicial;
- » Identificar las alternativas en saberes y en saber hacer, que les permitan llegar a mejorar su desempeño en el despacho judicial. Se trata de desarrollar en los servidores la capacidad para identificar y proponer mejores en sus labores que conduzcan a un mejor desarrollo de la misión de los despachos judiciales.



CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

El módulo está estructurado en torno a cinco unidades básicas.

La primera unidad, *de contexto*, que busca ubicar o darle contexto a la persona que participa del proceso de formación. Se trata de ofrecer la información necesaria para que el discente comprenda, de manera precisa, el escenario en que se desenvuelve; la razón por la que la hace; y las implicaciones que el desarrollo de esa labor tiene para quien la hace y para la sociedad. Siguiendo los principios establecidos en las primeras páginas de este documento, se trata de ofrecer a quienes buscan desarrollar sus competencias, el conocimiento básico y específico que sustenta y da sentido y contenido a la labor que desempeña como funcionario público.

La segunda unidad introduce al proceso de la *formación por competencias laborales*. Se trata de explicar a quien se esta formando del proceso que se propone seguir con él. Se muestra como una manera de hacer las cosas, a partir del cual, la persona que participa del proceso de formación adquiere el manejo de los conceptos y las herramientas necesarias para aprovechar, de la manera más eficiente posible, los conocimientos profesionales que reciben en su formación previa.

La tercera unidad, pone sobre la mesa el problema más primario y básico: la comunicación. Se trata, sin duda de la competencia que permite a los formandos, los recursos necesarios para que pueda realizar la mayor y más trascendente tarea: comunicar. Se trata de una labor que exige de las personas no solamente comprensión de las funciones que debe cumplir y las actividades que realiza, sino también cuales son los derroteros que tiene la entidad o la empresa en la que se desempeña, de manera que pueda transmitir a los usuarios de los servicios o a los beneficiarios de los programas, los objetivos, las metas, los tiempos y las exigencias que a todos implica ser partícipe de un programa público, sea como servidor público o sea como usuario o beneficiario.

La cuarta unidad, relacionada con las competencias de logro o resultado, son las competencias orientadas a que las personas, a partir del proceso de autoformación, desarrollen su capacidad para la planificación del tiempo y uso de los recursos disponibles en un momento determinado del tiempo; gestión documental, que lo haga un profesional competente en el manejo de la información disponible, su archivo de manera que pueda estar a disposición de quien necesite darle un uso determinado.

Finalmente, la quinta competencia de inteligencia emocional busca ofrecer a los formandos de las habilidades necesarias, para que los servidores puedan tramitar de manera adecuada y positiva, el cúmulo de relaciones interpersonales tanto con sus compañeros de equipo, como



con los usuarios de la administración pública.

CONTENIDOS POR UNIDAD

UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN JUDICIAL

Para cualquier servidor público, e incluso para cualquier ciudadano en general, es de importancia conocer la estructura y el funcionamiento de ese aparato que rige los destinos de los habitantes de una nación como es el Estado. Más aún cuando se es funcionario público, es deber y requisito entender la manera como el Estado, representado en sus instituciones, opera con el propósito de servir a la comunidad, facilitar la convivencia, promover la prosperidad general y la vigencia de un orden justo, entre otras cosas, tal como lo establece la Constitución Política del país.

OBJETIVO GENERAL	Que los servidores judiciales de los juzgados conozcan y comprendan los elementos conceptuales, normativos y organizacionales que fundamentan la existencia y operación del Estado, en general y de la administración de justicia en particular
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Que los servidores puedan identificar y comprender los elementos constitutivos de los despachos judiciales;</p> <p>Que puedan reconocer y comprender el funcionamiento de los elementos constitutivos y la operación de los despachos judiciales;</p> <p>Que puedan reconocer y comprender el funcionamiento de los elementos constitutivos y la operación del régimen territorial y de finanzas públicas en el sistema de justicia;</p> <p>Que los servidores judiciales de los despachos judiciales puedan dar cuenta tanto de la estructura del Estado, como de los cambios más importantes que se han introducido en los últimos veinte años.</p>
COMPETENCIA ESPECÍFICA	Capacidad para identificar y analizar los cambios políticos, legales y administrativos del Estado colombiano y sus implicaciones sobre la administración de justicia y, cuando sea el caso, de los despachos judiciales en el nivel local.



Ahora bien, entender el funcionamiento del Estado, implica conocer no solo su estructura en términos de ramas del poder público y otros órganos autónomos, sino adentrarse en cada uno de los elementos que permiten el ejercicio de sus competencias y la manera como cotidianamente realiza las actividades que permiten el desarrollo de la sociedad y sus miembros, independientemente de raza, credo e ideologías políticas. Es por ello que se requiere conocer cómo se define la orientación de la sociedad, a partir del ejercicio que hacen quienes la gobiernan, para lo cual hay dos herramientas fundamentales. De una parte, los planes de desarrollo, que cada gobierno debe formular, en los que se fijan las metas para el periodo de gobierno. De otra, el conjunto de políticas públicas, entendidas como marcos de acción gubernamental que buscan atender y solucionar problemas considerados relevantes por la sociedad.

Por supuesto, ni los planes ni las políticas formuladas obran milagros por sí solos. Requieren que sean implementadas y esto implica revisar tanto aspectos estructurales como coyunturales. Dentro de los primeros se puede ubicar a las estructuras administrativas vigentes como al tamaño y cualificación de los recursos humanos disponibles para lograr esa ejecución. En los segundos, los coyunturales, depende de los recursos financieros disponibles, de su asignación a diferentes planes, programas y proyectos, según prioridades definidas y de la manera como se realizan los procesos de adquisición de bienes y servicios necesarios para lo cual se realizan procesos contractuales.

Con los elementos y recursos ya disponibles, la operación, en su eficiencia y eficacia, se liga a los sistemas de gestión empleados, razón por la cual es menester conocer los modelos que han marcado esta gestión y que se ubican desde el tradicional modelo de la burocracia hasta los, hoy en día, denominados modelos de la nueva gestión pública. En nuestro caso, estos sistemas de gestión se han venido fusionando, teniéndose en la actualidad el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG – como el paradigma a emplear en las entidades públicas.

Finalmente, la gestión de los asuntos públicos y estatales, como ya se advirtió, tiene como fin último mejorar las condiciones de vida de la población, razón más que suficiente para que los gobernantes de turno, así como los funcionarios y servidores públicos, rindan cuentas de sus acciones ante los depositarios de la confianza en su gestión que no son otros que los propios ciudadanos. Esto implica conocer las diferentes formas de control que existen dentro del Estado, una de las cuales corresponde al control social, como forma de participación ciudadana. Implica, a su vez, pensar en la



transparencia como forma de prevenir acciones de corrupción que puedan generarse en torno a los recursos públicos.

En conclusión, la unidad hace un recorrido de los principales temas que se abordan para entender la organización y funcionamiento del llamado sector público y su papel como rector dentro de la sociedad, en búsqueda de satisfacer el interés general.

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD

Desarrollar los conocimientos básicos y contribuir al desarrollo de competencias relacionadas con el funcionamiento del Estado y la administración pública en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Conocer la organización y estructura del Estado y de la Administración Pública en su conformación actual
2. Identificar las características centrales del direccionamiento gubernamental como son el Plan de Desarrollo y las políticas públicas
3. Conocer las herramientas y mecanismos de implementación de planes, programas y proyectos como son la inversión y la contratación pública.
4. Conocer los elementos conceptuales y componentes de los sistemas de gestión que se aplican en las entidades públicas
5. Conocer la importancia y mecanismos de rendición de cuentas, así como de las diferentes formas de control estatal, incluido el derivado de la participación ciudadana.

METODOLOGÍA

La unidad se realiza mediante una estrategia teórico – práctica, en la medida que combina presentaciones del Docente facilitador con ejercicios y reflexiones individuales y grupales sobre los temas abordados.



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

MAPA CONCEPTUAL



Contenido: la unidad se organiza en cinco (5) módulos que permiten entender la estructura y funcionamiento del Estado y la Administración Pública.

Módulo	Contenido	Duración y metodología
Estructura del Estado y de la Administración Pública	Conformación del Estado colombiano Organización del Estado – las ramas del poder público Los órganos independientes El sistema de frenos y contrapesos La conformación y organización de la Administración Pública. La organización territorial: las entidades territoriales	8 horas. Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre la reforma a las ramas del poder público



Planeación del Desarrollo y Políticas Públicas	La Planeación del Desarrollo: planes de desarrollo y periodos de gobierno La conformación del plan en el nivel nacional y territorial Las políticas públicas	5 horas Presentación docente, ejercicio de indagación sobre el plan de desarrollo vigente
Ejecución de planes, programas y proyectos.	El desarrollo de planes, programas y proyectos: estructuras organizacionales y sistemas de función pública La ejecución presupuestal La inversión pública La contratación estatal como herramienta	5 horas Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre necesidades de inversión
Implementación de sistemas de gestión	La evolución de los sistemas de gestión: de la burocracia a la pos-nueva gestión pública De los modelos a los sistemas de gestión El modelo de MIPG La gestión y el servicio al ciudadano	6 horas Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre el sistema de gestión de la rama
Rendición de cuentas, control, transparencia y participación	Sistemas democráticos y rendición de cuentas Tipos de control en la gestión pública: control disciplinario, control fiscal, control contable, control de gestión. Participación ciudadana y control social: claves del mejoramiento de la democracia y la gestión pública	6 horas Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre la rendición de cuentas de la rama



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:

La unidad tendrá tres momentos de evaluación. Una, de entrada, en la cual se identifica el nivel inicial de los participantes en los temas a abordar. Dos, durante la unidad mediante pruebas cortas escritas u orales, o ejercicios de reflexión, para verificar la apropiación de los conocimientos en cada tema. Tres, la evaluación de salida, en la cual se comprueba el nivel de apropiación de los temas abordados.

RECURSOS DIDÁCTICOS

Los recursos a emplear son, entre otros, los siguientes

- » Plataforma de encuentros sincrónicos
- » Videos en canales públicos
- » Material sugerido por el docente
- » Páginas web de entidades públicas
- » Encuentros virtuales de los participantes



BIBLIOGRAFÍA

- » Chica, S.; Salazar, C. (2016). Nueva y postnueva gestión pública. Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990. *Administración y Desarrollo* 46, 100-125
- » Sánchez, Juan J. La administración pública como ciencia. Su objeto y estudio. INAP, México, 2001.
- » Guerrero, Omar. Principios de Administración pública. ESAP, Bogotá, 2007.
- » Castelazo, José. Administración pública: una visión de Estado. INAP, México, 2010.
- » DAFP (2014) Guía para el rediseño de entidades públicas del orden nacional.
- » DAFP (2018) Plan Nacional de Formación Control social a la Gestión Pública - Módulo 0 - Aprendiendo a Dialogar - Guía Metodológica para la Capacitación en Control Social a la Gestión Pública.
- » DAFP (2020) Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en MIPG.
- » DAFP (2020) Transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas en el marco del COVID-19 - Kit de herramientas para mejorar la relación Estado-ciudadano en el marco del COVID-19 - Mayo de 2020.
- » DAFP (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. Versión 4
- » Hyde, Albert; Shafritz, Yay. Los clásicos de la administración pública. Fondo de Cultura Económica, México. 1999.
- » ALBI, E. Gestión Pública Fundamentos, técnicas y casos. Barcelona, Ariel, 2002
- » AMARO, R. Introducción a la Administración Pública. México Mc Graw Hill, 1986.
- » BARZELAY, M. La nueva Gestión Pública – Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas. México: FCE, 2003.
- » Máttar, Jorge; Cuervo, Luis Mauricio (2017). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe Enfoques, experiencias y perspectivas. CEPAL



- » MinisteriodeHaciendayCréditoPúblico(2021).Aspectosgeneralesdel
procesopresupuestalColombiano.[https://www.minhacienda.gov.co/
webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_
CLUSTER-156332%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-156332%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)
- » Roth, André-Nöel. “Conceptos, teorías y herramientas para el
análisis de las políticas públicas”. Contenido en “Políticas públicas.
Formulación, implementación y evaluación”. Aurora. Colombia.
2002.
- » Banco Mundial: Experiencia con la institucionalización de sistemas
de monitoreo y evaluación en cinco países latinoamericanos:
Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica y Uruguay. Grupo de
Evaluación independiente, No. 16, mayo 2.006. En: [www.worldbank.
org/ieg/ecd](http://www.worldbank.org/ieg/ecd)
- » Secretaría de Planeación Distrital. “Guía para la formulación,
implementación y evaluación de Políticas públicas distritales.”
- » Matus, Carlos. Los tres cinturones de Gobierno. ALTADIR, 1.997
- » Osborne, David. Plastrik, Peter. La reducción de la burocracia. Cinco
estrategias para reinventar el gobierno. Paidós, 1998.
- » Rodríguez H, Jairo (2020) De los sistemas de gestión al modelo
integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión
del caso colombiano. Revista REAd [http://dx.doi.org/10.1590/1413-
2311.281.97181](http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181).



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:

- » ALBI E., Público y Privado. Barcelona, Ariel, 2000
- » CLAD. Cartas iberoamericanas del CLAD.
- » Varela B., Edgar. Desafíos del interés público. Identidades y diferencias entre lo público y lo privado. Universidad del Valle, colección Ciencias sociales, Cali 2005.
- » BAÑÓN Rafael y CARRILLO Ernesto. La Nueva Administración Pública. Madrid. Editorial Alianza, 1997.
- » República de Colombia. Ley 38 de 1989
- » República de Colombia. Ley 80 de 1993
- » República de Colombia. Ley 87 de 1993
- » República de Colombia. Ley 152 de 1994
- » República de Colombia. Decreto 111 de 1996
- » República de Colombia. Ley 489 de 1998
- » República de Colombia. Ley 1757 de 2015
- » Abrahamsson, S., Hansson, J., & Isaksson, R. (2010). Integrated Management Systems - advantages, problems and possibilities. 13th Toulon- Verona Conference Organizational Excellence in Service. Coimbra: University of Coimbra. Obtenido de <http://www.toulonveronaconf.eu/papers/index.php/tvc/article/view>



UNIDAD 2. COMPETENCIAS LABORALES

La presente unidad de estudio tiene como propósito contextualizar al participante con respecto al modelo de competencias laborales como tendencia mundial tanto en las organizaciones públicas como privadas, la noción de las competencias laborales en el sector público colombiano, la normativa que las considera, la forma como se redactan y su papel en el sistema de gestión del talento humano de la Rama Judicial.

Las competencias laborales son un pilar fundamental en el diseño e implementación de estrategias orientadas al logro de los objetivos y planes institucionales, pues son las personas quienes, mediante las competencias, materializan lo que proponen las organizaciones.

En la Rama Judicial, el Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad y del Medio Ambiente (SIGCMA), cuenta con el procedimiento para el desarrollo de competencias en los servidores judiciales, en su planear, hacer, verificar y asegurar (PHVA), tiene como actividad determinar y establecer las competencias laborales. En virtud de lo cual, el camino que ha tomado la función judicial sirve de referente para continuar avanzando en la identificación, establecimiento y desarrollo de las competencias laborales basado en estándares de competencia, en normas de competencia (NCL).

OBJETIVO GENERAL	Conocer y explicar los fundamentos conceptuales, metodológicos y normativos de la identificación y estandarización de competencias laborales
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Saber cómo se redactan las competencias comportamentales.</p> <p>Reconocer la forma como se redactan las competencias funcionales, en términos de una norma de competencia o un estándar de competencia.</p> <p>Explicar el apoyo que ofrece un catálogo de competencias laborales.</p> <p>Argumentar desde el punto de vista normativo las competencias laborales.</p>
COMPETENCIA ESPECÍFICA	Analiza e identifica la normativa y el papel de las competencias laborales en el sector público,



REFERENTES DE CONTEXTO SOBRE EL CONCEPTO DE COMPETENCIA.

El concepto de competencia -según la idea de gestión organizacional y humana de Hernández y Mirón (2002)- comienza a tener presencia en el campo de la gestión empresarial y organizacional con Von Newman y Morgenstern en 1944, como capacidad corporativa y organizacional frente al adversario para lograr los objetivos.

Este concepto emerge dentro del contexto de estrategia empresarial para comprender y crear prácticas de fortalecimiento interno asociadas a las funciones, al desempeño de las personas y de las organizaciones como un todo en interacción con el entorno.

En 1990, Prahalad y Hamel las rebautizaron como “competencias nucleares” y las definieron como “las habilidades que contribuyen a aumentar el valor agregado percibido por los clientes y son tan exclusivas de las empresas que permite distanciarlas de los competidores” (Hernández y Mirón, 2002). Quin y Hilmer (1994) las denominaron ‘competencias clave’ y las asociaron a conocimientos y destrezas (NG y Londoño, 2012).

Teniendo en cuenta lo dicho por NG y Londoño (2012), con las contribuciones de Bueno y Morcillo (1997), el término “competencia” tomó nuevos giros. Se denominaron capacidades de primer nivel (García y Martín, 2003 citados en Acosta, Longo-Samoza y Fischer, 2013) a las relacionadas con actividades funcionales de la empresa; competencias de segundo nivel a las capacidades dinámicas que permiten a la empresa el desarrollo de nuevas capacidades para ser competitiva en un entorno cambiante (Teece et al., 1997); (Eisenhardt y Martín, 2000; García y Martín, 2003, citados en Acosta, Longo-Samoza y Fischer, 2013); y competencias de tercer nivel a la capacidad de aprender y de hacerlo más rápidamente que la competencia. (Collis, 1994, citado en Acosta, Longo-Samoza y Fischer, 2013).

En referencia al comportamiento humano, el término competencia tiene su origen en la investigación ‘Testing for Competence Rather Than for Intelligence de McClelland’ (1973), que asoció capacidades humanas con los resultados de desempeño en contraste con los tradicionales criterios como formación, experiencia y respuestas a pruebas. En este estudio se evidenció la relación predictiva entre un marco de cualidades humanas subyacentes que denominó motivaciones de poder, afiliación y logro y el nivel de resultados que los empleados obtenían en el desempeño de los cargos. (Barret G y Depinet R, 1991)



Bajo la sombrilla del entendimiento del término competencia, a partir de los elementos que la constituyen, está el de énfasis conductual de Woodruffe (1992) como “conjunto de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto en forma eficaz” (p. 4). Como conocimientos y habilidades, Quinn (1990) y otros como Ulrich, Brocbank, Yeung y Lake (1995) la conciben como conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño y el resultado en agregación de valor. Boyatzis (1982) le agrega los motivos de McClelland (1973) y otros aspectos de autoimagen: “Característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Agut y Grau, 2001).

Posteriormente, con los trabajos y publicaciones de Spencer y Spencer (1993) y de empresas de consultoría como HayGroup (1996) se dieron origen a tendencias conceptuales como la propuesta por Martha Alles en Latinoamérica, ampliamente aplicada en empresas privadas y públicas.

El término competencias cada vez aparece más en el discurso cotidiano y su uso se hace con múltiples significaciones, esto indica que es “un concepto polisémico que facilita la acomodación del discurso a los propósitos de quien habla” (Levy-Levoyer, 2000, citado por Tobón, 2010).

“Asumir la complejidad como epistemología de las competencias implica reconocer que éstas son un enfoque inacabado y en constante construcción-deconstrucción-reconstrucción requiriéndose continuamente del análisis crítico y la autorreflexión para comprenderlo y usarlo. De ahí que construir el concepto de competencias⁷ desde la complejidad, más que dar cuenta de una “realidad objetiva”, y precisa, es elaborar la lógica de las relaciones conceptuales que nos permita entenderlo en un marco socio histórico (...)”. (Tobón, 2006)

Etimológicamente, Escobedo expresa que competencia viene del latín cum que significa “en compañía de”, “ponerse de acuerdo con”, “encontrarse en un mismo punto”, y petere que quiere decir “tratar de lograr, buscar obtener algo” (García, Zapata, Atehortúa, Hernández, Sierra, 2005). Desde esta perspectiva se puede decir que se es competente cuando se es capaz de actuar con otros en y para la realización de una actividad.

⁷ / Etimológicamente, Escobedo expresa que competencia viene del latín cum que significa “en compañía de”, “ponerse de acuerdo con”, “encontrarse en un mismo punto”, y petere que quiere decir “tratar de lograr, buscar obtener algo” (García, Zapata, Atehortúa, Hernández, Sierra, 2005). Desde esta perspectiva se puede decir que se es competente cuando se es capaz de actuar con otros en y para la realización de una actividad.



Hay otras definiciones que tienen cercanía con elementos propios del lenguaje de la complejidad, como la de Gonezi y Athanasou (1996), citado por Tobón (2010): “Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar”.

Para Tobón (2010), el concepto puede ser asumido como un saber razonado para hacer frente a la incertidumbre: manejo de la incertidumbre en el mundo cambiante (...) las competencias no podrían abordarse como comportamientos observables solamente, sino como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimientos, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar en una determinada situación. (Gonezi y Athanasou (1996), citados por Tobón, 2010).

A partir de este concepto se propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación para resolver problemas y realizar actividades (...) para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de sus actos y buscando el bienestar humano.

ENFOQUES DE LAS COMPETENCIAS

En la diversidad de conceptos de competencias emergieron tanto enfoques como modelos de competencias. Aquí se explicará el enfoque conductista, el funcionalista, constructivista, el de competencias laborales como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación- formación, y las necesidades concretas del mundo laboral.

Los enfoques se diferencian en sus definiciones, clasificaciones y metodologías, entre otros aspectos, pero pueden ser tomados de manera conjunta para su aplicación.

El enfoque constructivista, toma el análisis conductual para ser aplicado temporal o situacionalmente frente a retos específicos. Es además un punto de partida frente a problemas de desempeño humano y organizacional.



Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. (Mertens, 1996).

Para el enfoque constructivista, las competencias son definidas como: “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (Tobón, 2006. pág. 20)

El enfoque conductista surgió en los Estados Unidos, a partir de los estudios de desempeño de los diplomáticos exitosos realizado por David MacClelland (1973), resaltó los comportamientos de las personas en ciertas situaciones como indicadores de resultados. Este tipo de estudio, acompañado de la preponderancia de la visión skinneriana de la conducta asociada al refuerzo, dio origen al análisis conductual o identificación de indicadores conductuales en situaciones específicas. Por ejemplo, la forma correcta de actuar frente a situaciones de conflicto, decisión o trabajo con otros.

En este modelo, las competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. (HayGroup, 1996).

El enfoque funcionalista surge en Gran Bretaña. La identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. (Mertens, 1996).

El caso más representativo de aplicación de este enfoque al marco de las competencias es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (National Vocational Qualifications, NVQ), desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, que centra sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos (Mertens, 1996).

El enfoque de competencias laborales ha sido tenido en cuenta por la Fundación Chile y Chile Valora. Para la Fundación Chile (2004) estas son un conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo.



La característica principal de este modelo es que, además de centrarse en los resultados del trabajador, identifica y describe de forma concreta las funciones claves y los fundamentos de la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia realidades laborales semejantes.

Muy en línea con lo mencionado, Fernández (2005), expresa que las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

El enfoque de competencias laborales puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo de los recursos humanos, además que cuenta con un sistema de normalización de competencias, un sistema de evaluación y certificación de competencias y la formación basada en competencias. (Irigoin, M. Vargas, F. 2002).

¿QUÉ ES COMÚN ENTRE LOS ENFOQUES?

Todos buscan asegurar el desarrollo de tres saberes esenciales: saber ser (como persona, convivir, compartir), saber conocer (teorías, principios, métodos) y saber hacer (poner en práctica el conocimiento).

¿QUÉ LOS HACE DIFERENTES?

La forma en que se redactan las competencias.

- » Desde el punto de vista funcional, las NCL, se redactan describiendo el desempeño requerido por el sector productivo en una función laboral.
- » Corresponden a una función productiva que puede ser evaluada independientemente.
- » Describen las acciones de las personas en su función laboral.

Ejemplo del nombre de la NCL: Estructurar el presupuesto de la entidad de acuerdo con la normatividad vigente y los criterios establecidos.



La redacción de la función tiene las siguientes características:

Verbo + Objeto + Conector + Condición

Mientras que una competencia comportamental se redacta así:

- » Nombre de la competencia
- » Definición
- » Indicadores conductuales o conductas asociadas

Para la Función Pública, (Decreto 1083, 2015, p. 51), los componentes de las competencias son:

- » La competencia
- » Definición de la competencia
- » Conductas asociadas

Ejemplo de competencia comportamental, tomada del Decreto 1083:

Nombre de la competencia: Orientación a resultados

Definición: Realizar las funciones y cumplir con los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.

Ejemplos de algunas conductas asociadas:

- » Cumple sus responsabilidades en función de estándares, objetivos y metas.
- » Organiza su trabajo de acuerdo con un plan definido y los requerimientos habituales de sus clientes internos y externos.

Ahora bien, en la práctica, los enfoques mencionados han sido puestos en acción en diferentes escenarios. En el sector educativo se aborda el diseño o rediseño de planes de estudio con el enfoque de competencias.



Por disposición del Ministerio de Educación, los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano son diseñados bajo el enfoque de competencias funcionales, es decir, a partir de normas de competencias laborales, mientras que las universidades utilizan el enfoque comportamental en el diseño de sus programas académicos.

LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA

Emergen con la expedición de la Ley 909 de 2004. Con la expedición de los Decretos Leyes 770, 785 de 2005 y el Decreto 1083 de 2015 se inició la propuesta aplicada de integrar las competencias laborales en los manuales de funciones y requisitos para el ejercicio del empleo público (DAFP, ESAP, 2010). La definición que se ha dado al término *competencias laborales* es el siguiente:

“(…) Se entiende como competencia laboral la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”. (Decreto 1083 de 2015, art. 2.2.4.2.)

La definición concibe a la persona con las capacidades para desempeñar un empleo en respuesta de ella misma, dados sus conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes en la ejecución de las funciones del empleo ocupado.

Este concepto muestra al servidor público como un ser humano que posee las capacidades necesarias y suficientes en sí mismo, más allá de los tradicionales requisitos de estudios, experiencia o análisis de pruebas. En este sentido define al servidor público como el ser que posee capacidades para producir los resultados, de acuerdo con el contexto en el que está.

Dentro de las competencias laborales establecidas en la normativa, están las competencias funcionales y competencias comportamentales, organizadas en comunes y por nivel jerárquico, como lo establece el artículo 2.2.4.3 del Decreto 1083 de 2015.

Quedando definido que las competencias comportamentales hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad. (Decreto 2539, 2005, art. 7, compilado en el Decreto 1083, 2015, Art. 2.2.4.7, Decreto 815 de 2018).

Las competencias comunes son competencias conductuales de aplicación más frecuente en las organizaciones y muestran predominio en su utilización, y son: Aprendizaje Continuo, Orientación a Resultados, Orientación al Usuario y al Ciudadano, Compromiso con la Organización, trabajo en equipo y adaptación al cambio. (Decreto 1083, 2015 modificado por el Decreto 815 de 2018 en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos en los distintos niveles jerárquicos, modificando las competencias comunes a los servidores públicos y las de nivel jerárquico).

Tabla. Competencias Comportamentales por Nivel Jerárquico.

NIVEL DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
Visión estratégica	Confiabilidad técnica	Aporte técnico profesional	Confiabilidad técnica	Manejo de la Información
Liderazgo efectivo	Creatividad e innovación	Comunicación efectiva	Disciplina	Relaciones interpersonales
Planeación	Iniciativa	Gestión de procedimientos	Responsabilidad	Colaboración
Toma de decisiones	Construcción de relaciones	Instrumentación de decisiones		
Gestión del desarrollo de las personas	Conocimiento del entorno	<i>Cuando tienen personal a cargo:</i> Dirección y desarrollo de personal		
Pensamiento sistémico		<i>Cuando tienen personal a cargo:</i> Toma de decisiones		
Resolución de conflictos				

Fuente: Tomada del Decreto 815 de 2018



“MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES”.

Como lo menciona el Decreto 1083 de 2015 en su artículo 2.2.4.5 las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

- » Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- » Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.
- » Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- » Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

El Decreto 815 de 2018 que modifica el Decreto 1083 de 2015 en lo relacionado con las competencias laborales, en su artículo 2.2.4.9. Competencias funcionales para áreas o procesos transversales. El Departamento Administrativo de la Función Pública adoptará el catálogo de normas de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.

Cabe anotar, que la Resolución 0667 (3, agosto, 2018). Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas, expresa que en el marco del Convenio 365 de 2017 el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), elaboraron la primera versión del catálogo de las competencias comunes, por nivel jerárquico y competencias laborales para las áreas o procesos transversales de Compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano del sector público. Áreas muy cercanas a las correspondientes del el Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad y del Medio Ambiente (SIGCMA)

Para la CNSC, las competencias laborales constituyen uno de los referentes primordiales sobre los cuales se desarrolla el mérito, pues a través de la demostración de las competencias se mide la capacidad de una persona para desempeñar, en términos de calidad y resultados esperados, las funciones propias de un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.



Los procesos de selección de servidores públicos de carrera administrativa que adelanta la CNSC, a través de los concursos de méritos van más allá de que el servidor cumpla con unos requisitos del empleo, de estudios y experiencia, ya que se aplican pruebas de competencias básicas, funcionales y comportamentales, entre otras, para escoger al mejor de los mejores o al más competente de los competentes. (Rodríguez Tobo, 2016 citado por Ramírez Hernández, L., et al. (2018)

EL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS LABORALES

El Catálogo por competencias laborales es una fuente de consulta clave para la gestión del talento humano por competencias y por ende para los perfiles ocupacionales, así como para diseñar empleos tipo, cuadros funcionales, manuales de funciones o para la formación, evaluación y certificación por competencias en el Marco Nacional de cualificaciones, entre otros productos requeridos o asociados a ese circuito institucional.

Este importante documento, producto del mapa funcional que recoge las funciones, y luego las normaliza para presentarlas como normas de competencia laboral (NCL) y contribuye a la unificación de criterios para las entidades de la Rama en lo relacionado con el diagnóstico de las competencias laborales, la organización del trabajo, selección, ingreso, desarrollo o formación, evaluación y retención de funcionarios y reduce el que cada Director de Unidad o responsable de área, determine el estado de las Competencias Laborales de los servidores a su cargo (tanto nuevo como antiguo).

El catálogo, se visualiza como un listado de competencias estratégicamente organizadas de acuerdo con las necesidades que tenga la o las Instituciones, bien puede ser, por áreas o procesos misionales, estratégicos, de apoyo, transversales o por niveles jerárquicos entre otras.

Su construcción parte de un estudio riguroso, realizado por un equipo técnico a cargo del proyecto de competencias laborales y/o Comité de Competencias, y es validado con el generador de política o con quien lo establezca el sector o las entidades interesadas. Tiene en cuenta tanto la revisión del marco legal (como Ley 270 de 1996, los Acuerdos y demás que sean pertinentes) como el conceptual relacionado con el tema.

Su construcción requiere de la toma de decisión que hagan las organizaciones o para nuestro caso, El Consejo Superior de la Judicatura o a quien este delegue o la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, con respecto a lo que implica diagnosticar, organizar el trabajo de los servidores judiciales, formar y certificar bajo el enfoque de competencias laborales, considerando



“MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES”.

además las competencias Tuning que aplican a esta Rama y como se ha dicho, las competencias comportamentales y funcionales establecidas como norma de competencia en el sector público colombiano (NCLSP). A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se organiza las competencias funcionales en un catálogo de competencia laborales:

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Código	Norma de competencia laboral		Competencias comportamentales
			Nombre	Actividades claves	
DEFENSA JURÍDICA	Profesional, Asesor	NCLSP. DJ.01	Formular la política de prevención del daño antijurídico de acuerdo con los lineamientos de la instancia competente.	Identificar la actividad litigiosa.	Planificación y programación Trabajo en equipo y colaboración
				Detectar las causas prima-rías o sub-causas derivadas de la causa general.	
				Elaborar el plan de acción.	
				Sustentar la propuesta de la política de prevención.	
	Profesional, Asesor	NCLSP. DJ.02	Verificar el cumplimiento de la política de prevención del daño antijurídico de acuerdo con los lineamientos de la instancia competente.	Realizar el seguimiento a los indicadores.	Comunicación efectiva Planificación y programación
				Reportar los resultados de la política de prevención.	
	Profesional, Asesor	NCLSP. DJ.03	Presentar la propuesta del uso o no uso del mecanismo de acuerdo con el caso estudiado.	Estudiar el caso asignado.	Negociación Comunicación efectiva
				Sustentar la propuesta ante el Comité de Conciliación.	
	Profesional, Asesor	NCLSP. DJ.04	Aplicar la decisión de la instancia competente en la entidad de acuerdo con el mecanismo seleccionado.	Realizar las actividades de gestión del mecanismo ante la instancia respectiva.	Negociación Comunicación efectiva
				Informar los resultados a la autoridad competente de la entidad.	
				Efectuar el seguimiento a la ejecución de la decisión.	



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Código	Norma de competencia laboral		Competencias comportamentales
			Nombre	Actividades claves	
DEFENSA JURÍDICA+-	Profesional Asesor	NCLSP. DJ.05	Ejecutar la decisión aprobada de acuerdo con procedimientos de la entidad para el mecanismo utilizado.	Elaborar el acto administrativo. Efectuar el seguimiento a la ejecución de la decisión.	Comunicación efectiva Orientación a resultados
	Profesional Asesor	NCLSP. DJ.06	Preparar la defensa del caso de acuerdo con el tipo de acción y la normatividad vigente.	Analizar el expediente del proceso. Sustentar el caso ante la instancia competente en la entidad.	Visión estratégica Argumentación
	Profesional Asesor	NCLSP. DJ.07	Representar judicialmente a la entidad ante la autoridad competente de acuerdo con las estrategias de defensa.	Realizar la defensa judicial de la entidad en la instancia correspondiente. Solicitar la conciliación, en caso de ser decidida por el Comité de Conciliación.	Comunicación efectiva Argumentación
	Profesional Asesor	NCLSP. DJ.08	Determinar la provisión contable de conformidad con lo ordenado por la autoridad competente.	Calcular la provisión contable del proceso judicial. Presentar la provisión contable a la instancia competente de la entidad.	Orientación a Resultados
	Profesional Asesor	NCLSP. DJ.09	Tramitar el fallo ejecutivo o conciliación de conformidad con los procedimientos de la entidad.	Proyectar la resolución de cumplimiento. Verificar el cumplimiento de la decisión.	Orientación a Resultados
	Profesional Asesor	NCLSP. DJ.10	Estudiar la procedencia de la acción de repetición o llamamiento en garantía de conformidad con lo establecido en la ley.	Analizar el expediente del proceso en el que la acción fue condenada.	Argumentación

Fuente: Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Catálogo de competencias laborales – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. (2018)

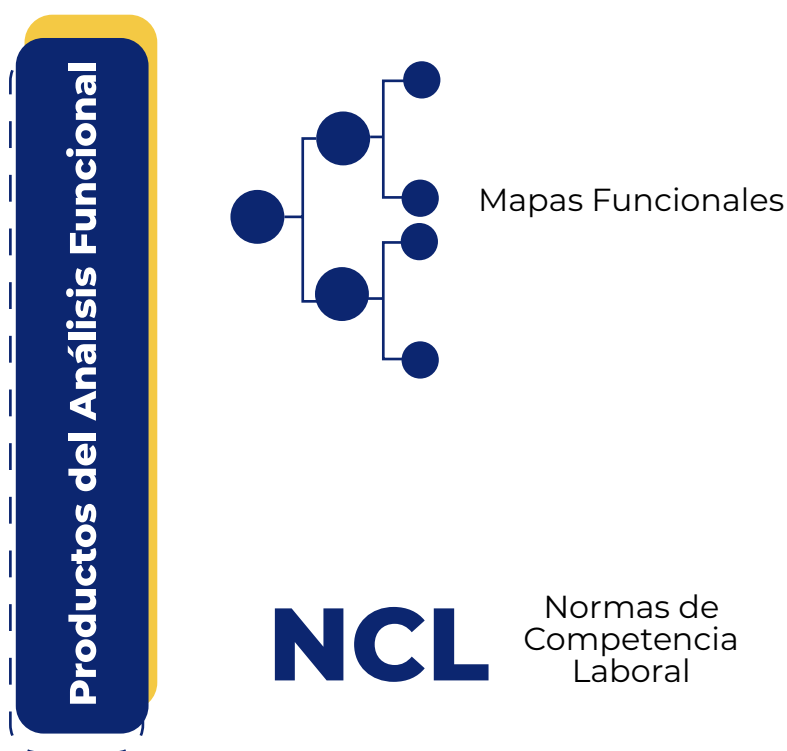


En cuanto a la ubicación para la consulta del Catálogo digital de Competencias Laborales, se considera que este requiere su ubicación para la Rama Judicial, en el portal de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública, en estructura orgánica y talento humano, dado que tiene que ver con este proceso.

EL ANÁLISIS FUNCIONAL Y SUS PRODUCTOS.

El análisis funcional es una metodología utilizada para identificar las actividades o funciones necesarias para lograr el propósito de una organización productiva y generar mapas funcionales y normas de competencia laboral, y surge de la necesidad de contar con metodologías que permitan describir la acción humana en el trabajo.

Figura x Productos del Análisis Funcional.



Fuente: Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. (2018)



Para Serrano (2008), el análisis funcional permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional; identifica en cada función los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competentemente, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado.

La OIT y Chile Valora (2012) el análisis funcional se trata de “un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva, que inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre”.

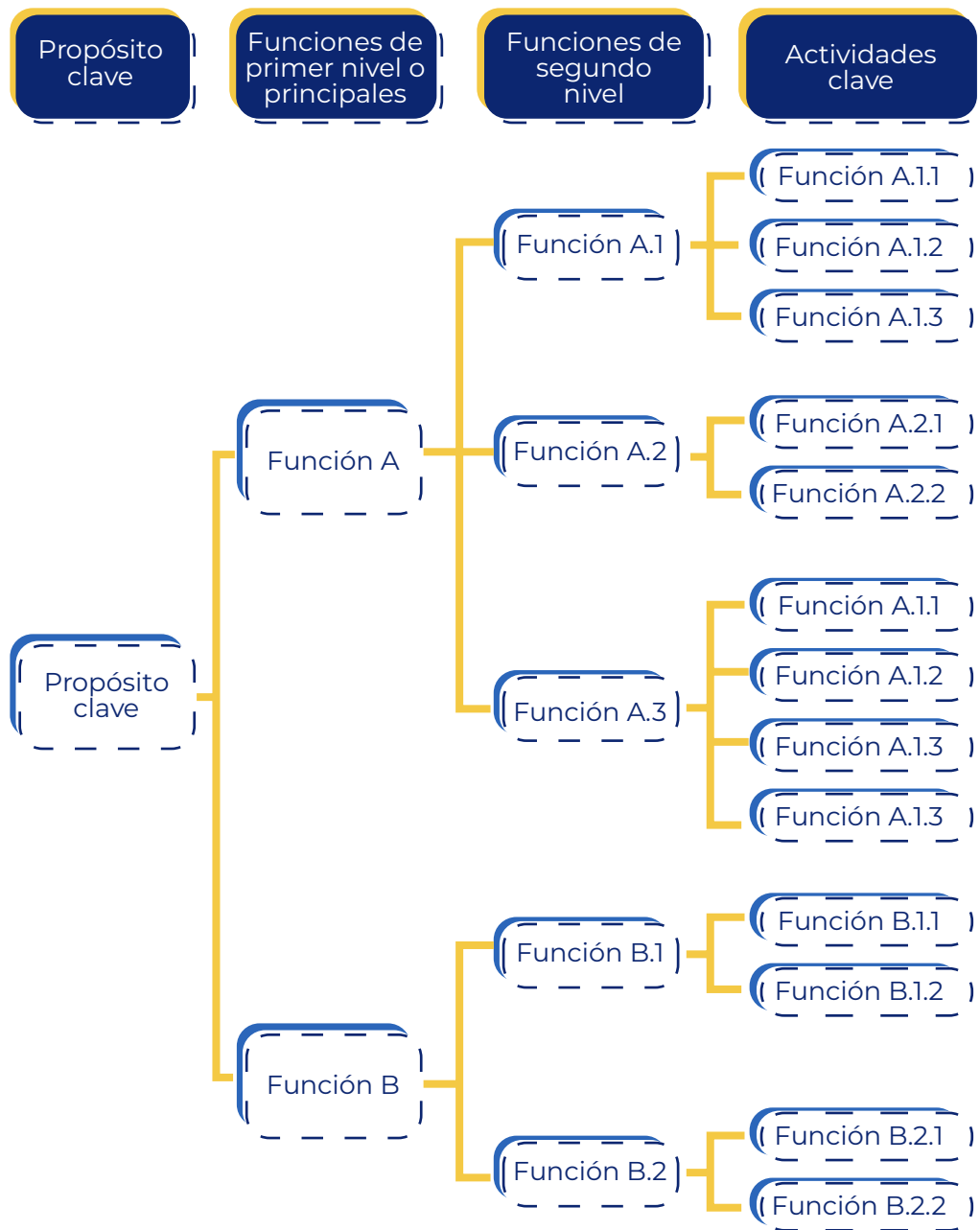
MAPAS FUNCIONALES.

El mapa funcional es el primer producto que se obtiene del análisis funcional y es insumo para la identificación y estructuración de Normas de Competencia Laboral. Este mapa ilustra las distintas funciones productivas de un área o proceso, entidad u organización, partiendo de un propósito principal hasta llegar a las contribuciones o funciones individuales que cumple una persona.

Un mapa funcional se compone de tres elementos principales: el propósito clave, las funciones de primer nivel y las funciones de desglose. Estos elementos se representan en un diagrama de árbol, también denominado árbol funcional. (...) Las funciones en referencia deben formularse con una visión amplia del contexto de la entidad, ya que las mismas pueden ser transferibles a varios puestos de trabajo. De igual manera, es importante verificar que ninguna función se repita, ya que las mismas son excluyentes entre sí. (Serrano, 2008).



Figura. Diagrama de mapa funcional en forma árbol funcional



Fuente: Adaptado del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. (2018)



Como se observa en el árbol funcional, se requieren sucesivos desgloses de acuerdo con la especificidad de la función; por tanto, no todas las funciones tendrán el mismo nivel de desagregación.

La construcción de los mapas funcionales puede tener diversas fuentes. Una tiene que ver con fuentes secundarias de información existente relacionada con funciones para el contexto requerido como puede ser y mapas funcionales previos, y otra, a partir de la información primaria recolectada en mesas de trabajo con expertos técnicos del área o proceso objeto de estudio.

En los dos casos, las pautas a seguir para la elaboración del mapa funcional de un sector, entidad, área o proceso tienen que ver con la recolección de información, organización de la misma, agrupación y categorización, construcción de mapas funcionales, validación y aval.

Las etapas mencionadas igualmente tienen subetapas o una serie de actividades que realizar, por ejemplo, para la organización de las funciones requiere reconocer de dónde vienen las funciones.

La agrupación y categorización de funciones necesita de su depuración, de acuerdo a los criterios que se establezcan. La categorización conlleva la jerarquización de funciones considerando la complejidad de los verbos del más grande al más pequeño para ubicar las funciones en el árbol funcional, incluido el propósito clave del mapa funcional, sus funciones de primer nivel, de segundo y demás para luego si desarrollar el proceso de validación y aval del mapa.

NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (NCL):

Las Normas de Competencia Laboral (NCL) son el segundo producto que se obtiene del análisis funcional y representan las distintas funciones productivas de un sector, entidad, área o proceso. Estandarizar competencias laborales significa "establecer unos mínimos deseables sobre la calidad del desempeño de funciones de trabajo que permitan reconocer públicamente el cumplimiento de estos mínimos exigibles en los distintos campos de trabajo" (Serrano, 2008, p. 31).



Según la Guía Metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos (ESAP, DAFP, 2008) “la norma o estándar de competencia laboral es el acuerdo concertado por actores de un sector, entidad pública u organización social acerca de los resultados esperados del ejercicio de funciones laborales en sus distintas actividades, los conocimientos asociados a ellos, los contextos y circunstancias donde ocurren los desempeños y las evidencias que dan prueba de la competencia asociada”. Para el Proyecto Competencias 2017, la NCL se diferencia de un estándar, según se define a continuación:

Una Norma de Competencia Laboral para el sector público describe funciones productivas comunes a un sector, entidad, área, proceso, según la necesidad, y se redactan en términos de actividades claves, criterios de desempeño específicos y generales (indicadores de desempeño), conocimientos esenciales, evidencias de desempeño y las competencias comportamentales necesarias para la función.

La elaboración de estándares o norma de competencia en la Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los Empleos Públicos Colombianos está remitida al Decreto 1083 de 2015: Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez que se haya determinado el contenido funcional de aquel conforme a los siguientes parámetros:

- » Criterios de Desempeño. Resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- » Conocimientos Básicos. Corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
- » Rangos o Campos de aplicación. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado.
- » Evidencias. Son las requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados. (Serrano, 2008)

La iniciativa de contar con Normas de Competencia Laboral en el sector público es un paso que ya han dado países como Chile, en el marco de cualificaciones para la formación y certificación (Chile Valora, 2012).

Las Normas de Competencia Laboral en el sector público colombiano son el resultado de la elaboración de los mapas funcionales.



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

Figura. Ejemplo de la construcción de una NCL en el sector público colombiano.

Defensa Jurídica

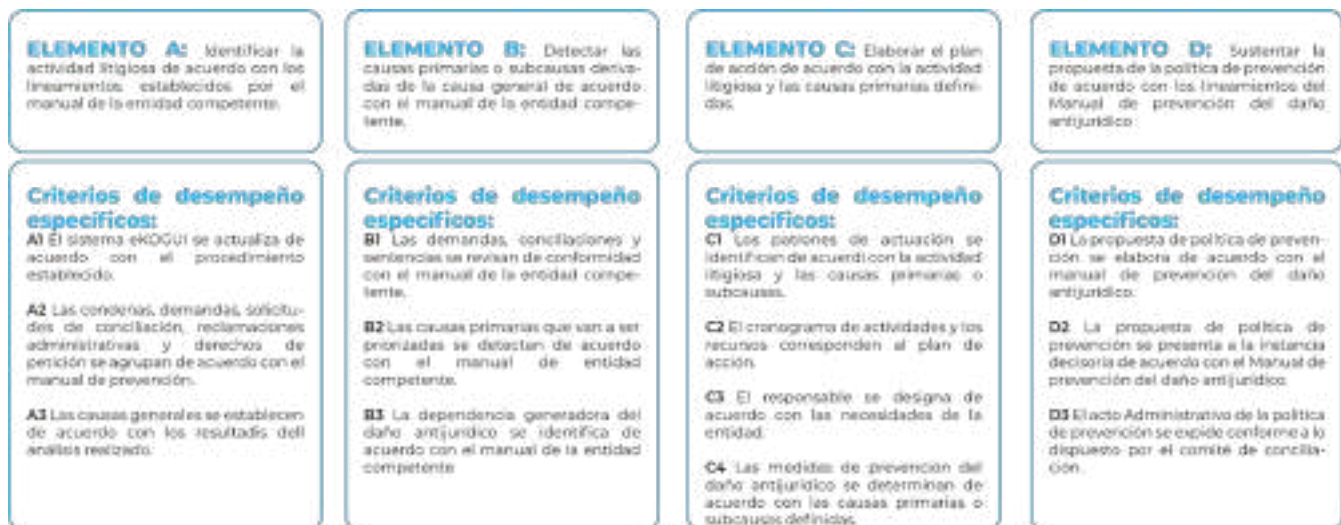


Glosario de términos técnicos para esta NCLSP.

Termino	Definición
Actividad litigiosa	
Daño antijurídico	"El perjuicio que es provocado a una persona que no tiene el deber jurídico de soportarlo" (Sentencia C-333/96)

Fecha de aprobación:

Vigencia: cinco (5) años a partir de la fecha de aprobación





"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

Conocimientos esenciales	
1. Sistema eKogu A1, A3, B1, B2, B3, C1	
2. Derecho administrativo A1, A3, B1, B2, B3, C1, C4	
3. Técnicas de redacción A1	
4. Litigio Público A1, A2, B1, C1, C2	
5. Manual de Prevención del daño antijurídico, B3, C2, C4	
6. Herramientas ofimáticas A1, A2, C1, C2	
7. Derecho Público A1, A3, B1, B2, B3, C1, C4	
8. Estructura de la entidad A3, B3, C2, C3, C4	
Evidencias requeridas	
Evidencias de desempeño	Evidencias de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> Observación: Sustentación de la política ante comité, en situación real o simulada Producto: Acto administrativo de política de prevención del daño antijurídico. 	N/A
Rangos de aplicación	
N/A	
Competencia (s) Comportamental (es)	
Planificación y programación	Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto.
Trabajo en equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.

Criterios de desempeño general		CRÍTICO	
		SI	NO
	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	X	
Los procedimientos se realizan de conformidad con las normas legales; la salvaguarda de los recursos, exactitud y veracidad en la información.			
	Sistema de Control Interno (SCI)		X
	Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSST)		X
	Sistema de Seguridad de la Información (SSI)	X	
La información se reserva de acuerdo con políticas de confidencialidad.			
	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)		X
	Sistema de Responsabilidad Social (SRS)		X
	Sistema de Gestión Documental (SGD)	X	
La documentación producida y recibida se organiza, de acuerdo con los criterios de utilización y conservación			

Fuente: Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. (2018)

Figura. Ejemplo de una NCL elaborada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.



“MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES”.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN FORMATO NORMA SECTORIAL DE COMPETENCIA LABORAL							
Título de la Norma Sectorial de Competencia Laboral (NSCL)	Proveer información del lugar de los hechos según normativa procesal				Código NSCL:	240403024	
					Versión NSCL	1	
Estado Producto	Proyecto	Definitivo	Avalado	Aprobado	Fecha de Revisión (dd/mm/aa):	31/12/2021	
Fecha de Aprobación Consejo Directivo Nacional (dd/mm/aa)	3/02/2016				No. Acta de Aprobación CDNS	1527	
Mesa Sectorial	Extensión de vigencia hasta 31/12/2021				Administración de Justicia	Código Mesa	40403
Regional (Seleccionar en lista)	DISTRITO_CAPITAL				Centro de Formación (Seleccionar en lista)	Centro de Gestión Administrativa	
Análisis funcional en el que se soporta la Norma Sectorial de Competencia Laboral (NSCL) (Diagrama Mapa Funcional)							
Administrar justicia de acuerdo con el marco jurídico		Establecer hechos de acuerdo con metodologías de investigación y normativa		Proveer información del lugar de los hechos según normativa procesal.			
Términos Técnicos Utilizados							
Términos	Definición						
Elemento Material Probatorio	Objetos o información relacionada con la conducta punible que deber someterse a cadena de custodia y que sirven para determinar las circunstancias de tiempo, modo y lugar de la ocurrencia de un hecho.						
Fijación	Procedimiento técnico dirigido a organizar la autenticidad y originalidad de los elementos materiales probatorios, a través de registros fotográficos, topográficos, videos y escritos.						
Actividades Clave Las acciones fundamentales que se desarrollan para cumplir con la función son:		Consecutivo	Criterios de desempeño específicos Los resultados esenciales de la actividad son:				
1	Recolectar evidencias	1.1	La valoración del escenario está acorde con procedimientos				
		1.2	La ubicación de evidencias cumple con métodos técnicos				
		1.3	La demarcación del escenario de la evidencia cumple con metodologías				
		1.4	La fijación de evidencia corresponde con los protocolos y procedimientos técnicos				
		1.5	La consolidación de evidencias están acordes con los procedimientos técnicos				
2	Sustentar información	2.1	La exposición de hallazgos cumplen con técnicas y métodos				
		2.2	La elaboración del informe está acorde con protocolos				
		2.3	La presentación de elementos materiales probatorios corresponden con la normativa				
Criterios de desempeño generales		Consecutivo	Aplica (Relacione el No. de la actividad)	No aplica	Descripción Los resultados esenciales que aplican a toda la función son:		
A	Gestión de contingencias	1	1 y 2		El manejo de solicitudes administrativas corresponde con los términos legales y normativa		
		2		X			
B	Seguridad y salud en el trabajo	1	1 y 2		El uso de elementos de protección personal corresponden con normativa de seguridad y salud en el trabajo.		
		2		X			
C	Gestión ambiental	1		X			
		2		X			
D	Gestión de la información	1	1 y 2		El diligenciamiento de formatos cumplen con procedimientos y protocolos técnicos.		
		2		X			



**"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".**

Conocimientos esenciales: Los conocimientos aplicados en el desarrollo de la función son: (Asociar los criterios de desempeño con los conocimientos)		
Normativa: Lugar de los hechos, aseguramiento escenario, organización de la evidencia, manejo de elementos materiales probatorios, manual sistema de Cadena de Custodia, procedimientos manejo de evidencia y protocolos investigación. (1.1)		
Funciones Policía Judicial: Procedimiento, organización, autoridad competente, (1.5)		
Elemento Material Probatorio: definición, diferencias Elemento Material Probatorio, Evidencia Física e información legalmente obtenida, técnicas de recolección y manejo de evidencia (1.1, 1.2, 2.3)		
Competencia Legal: Factores, clases, principios (2.1, A.1)		
Sistema Penal Acusatorio: Definición, etapas, (1.5, 2.3)		
Oralidad: Definición, interrogatorio, lenguaje no verbal, habilidades para persuadir, posturas. (2.1)		
Conocimientos básicos en ciencias auxiliares al servicio de la criminalística: definición, técnicas, metodologías, protección, observación del lugar de los hechos, protocolos y procedimientos forenses y de policía judicial, demarcación, embalaje, rotulo, registro (1.3, 1.4, B.1)		
Métodos de Fijación: definición, tipos. (1.2) Metodología de la Investigación Criminal: inspección, hipótesis. (1.1, 1.2)		
Acto de Indagación o investigación: por iniciativa propia, por orden previa del fiscal y control posterior del juez de garantías, actuaciones con orden del juez y otras actuaciones. (1.3, 1.5, A.1)		
Informe técnico: Definición, estructura formal, descripción de información, presentación oral o escrita de la información. (2.1, 2.2, D.1)		
Evidencias El desarrollo competente de la función se demuestra a través de:		
Evidencias de desempeño	Directo:	1. Búsqueda de elementos materiales probatorios.
	De producto:	2. Registro de cadena de custodia
		3. Informe técnico de hallazgos
		4. Registros de fijación
		5. Escenario demarcado
Evidencias de conocimiento	1. Funciones Policía Judicial: procedimiento	
	2. Sistema Penal Acusatorio: etapas	
	3. Conocimientos básicos en ciencias auxiliares al servicio de la criminalística: protocolos y procedimientos forenses y de policía judicial	

En la elaboración/actualización de la Norma participaron:			
Experto	Cargo	Empresa/Organización	Ciudad
Hernán Lizarazo	Representante Legal	Fundación Educativa Intesco Center	Bogotá D.C.
Harley Camacho	Asesor	Politecnico Suramericano	Bogotá D.C.
Diana Rodríguez	Coordinador Judicial	Politecnico Suramericano	Bogotá D.C.
Lucy Peña	Directora Académica	Politecnico Suramericano	Bogotá D.C.
Luis Enrique Vega Nunpaque	Docente	Politecnico Suramericano	Bogotá D.C.
Herber Camilo Bermúdez	Subdirector	Centro Educativo para el Trabajo y el Desarrollo Humano	Bogotá D.C.
Mauricio Vargas	Coordinador Académico	Escuela de Investigación Criminalística y Criminología	Bogotá D.C.
Julio Roberto Avella Suarez	Coordinador Académico	Escuela de Investigación Criminalística y Criminología	Bogotá D.C.
Luis Eduardo Arenas	Director	Instituto Francisco Galton	Bogotá D.C.
Sandra Sánchez	Asesora	Centro Educativo para el Trabajo y el Desarrollo Humano	Bogotá D.C.



**"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".**

En la validación técnica participaron representantes de:			
Experto	Cargo	Empresa/Organización	Ciudad
Gilberto Cardona	Rector	Escuela Nacional de Criminalística y Ciencias Forenses	Medellín
David Avellaneda Granados	Dactiloscopista	Instituto Nacional Penitenciario	Sogamoso
Jahir Geovanny Ramírez	Policía Judicial	Instituto Nacional Penitenciario	Sogamoso
Yolanda Barrera Nossa	Asistente de Fiscal	Fiscalía General de la Nación	Sogamoso
Leidy Lisseth Ocampo	Instructor	Instituto Francisco Galton	Sogamoso
Olga Lucia Vargas	Instructor	Instituto de Formación Empresarial y de Salud	Sogamoso
Miryam Cecilia Mesher	Instructor	Instituto Francisco Galton	Sogamoso
Edelmira Medina	Instructor	Instituto de Formación Empresarial y de Salud	Sogamoso

La orientación metodológica estuvo a cargo de:	Marisol Saavedra Barrera	Regional	Distrito Capital	Centro de Formación:	Gestión Administrativa
--	--------------------------	----------	------------------	----------------------	------------------------

La norma fue avalada en el Consejo Ejecutivo de la Mesa Sectorial conformado por Representantes de:			
Nombre de la Organización	Nombre del Integrante del Consejo Ejecutivo	Rol en el Consejo Ejecutivo	Ciudad
Defensoría del Pueblo	Jaime Rivera Rodríguez	Presidente	Bogotá D.C.
Instituto Nacional Medicina Legal y Ciencias Forenses	Maria Constanza Polanco	Vicepresidenta	Bogotá D.C.
Procuraduría General de la Nación-Instituto de Estudios del Ministerio	Rolan Sánchez	Vocal	Bogotá D.C.
Escuela Nacional Medicina Legal y Ciencias Forenses	Liliana Moreno	Vocal	Bogotá D.C.
Esta norma toma como referente la norma: _____ elaborado por (Organismo o entidad): _____ del año: _____ y se puede consultar en: _____			
Control de Cambios			
Tipo de Cambio	Síntesis Cambio Realizado		

Fuente: Sena. Consulta Normas y Estructura Funcional de la Ocupación. Consulta mesa sectorial Administración de Justicia. NCL Proveer información del lugar de los hechos según normativa procesal.

Como puede observarse al cotejar la presentación de los dos formatos NCL, hay diferencia y semejanzas con respecto a los parámetros para su elaboración. Por ejemplo, la primera establece funciones y elementos de competencia y la segunda establece funciones y actividades claves. Como semejanza, ambas cuentan con conocimientos y criterios de desempeño. Lo que lleva a afirmar, que podrá redactarse NCL para la Rama Judicial, según se acuerde elementos de su contenido, una vez se conozcan sus fundamentos y otros ejemplos de NCL, también denominadas en otros países como Unidades de competencia.

Otro ejemplo de norma de competencia en el sector público colombiano, ya con actividades claves es la que se presenta a continuación.



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

Norma: NCLSP.GF.001

Área o proceso transversal: Gestión Financiera

Nombre de la NCL: Estructurar el presupuesto de la entidad de acuerdo con normatividad vigente y criterios establecidos.

Denominaciones de empleo relacionadas con el nivel jerárquico o roles del sector público colombiano.

Profesional

Entidades que participaron en la elaboración de esta NCLSP.

Ministerio de Hacienda

Glosario de términos técnicos para esta NCLSP.

Término	Definición
N/A	N/A

Fecha de aprobación:

Vigencia: Cinco (5) años a partir de la fecha de aprobación.

Actividad clave A

Identificar necesidades de recursos económicos.

Criterios de desempeño específicos

A1 Los requerimientos presupuestales del año siguiente se solicitan a las dependencias dentro de los plazos y/o fechas establecidos.

A2 Las necesidades se identifican teniendo en cuenta las solicitudes realizadas por las áreas.

A3 La información de necesidades económicas de las áreas se consolida en el formato establecido a partir de los documentos fuente y según procedimientos.

A4 Los registros en el sistema se hacen de acuerdo con procedimientos y protocolos.

Actividad clave B

Estimar ingresos y/o gastos de la entidad.

Criterios de desempeño específicos

B1 Las cuentas de gastos se desagregan, de conformidad con el acto administrativo proferido por el ordenador del gasto.

B2 Las directrices para la elaboración del presupuesto se identifican teniendo en cuenta las actividades establecidas en el plan operativo anual.

B3 La información se consolida de acuerdo con los parámetros, programas y políticas de la entidad.

B4 El anteproyecto de presupuesto se elabora en el formato definido teniendo en cuenta necesidades y comportamiento histórico.

Actividad clave C

Distribuir el presupuesto de la entidad.

Criterios de desempeño específicos

C1 El presupuesto asignado corresponde al requerido por las dependencias.

C2 Las asignaciones y cambios presupuestales se comunican a las instancias correspondientes de acuerdo con procedimientos.

C3 La resolución de desagregación del presupuesto se elabora con base en el decreto de liquidación.

C4 Los certificados de disponibilidad presupuestal se elaboran teniendo en cuenta solicitudes, presupuesto asignado y lineamientos establecidos.



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

Conocimientos esenciales	
<ol style="list-style-type: none"> Plan estratégico y plan operativo de la entidad (A1, B2, C1) Presupuesto público (A1, B4, C1, C2, C3) Manejo de Excel avanzado y herramientas ofimáticas (A3, A4, B3) Manejo del software de información financiera (A4, B3) Normatividad para el manejo de recursos públicos (A2, A3) Ley general de presupuesto (A1, C3) Certificado de disponibilidad presupuestal (C4) Contabilidad básica (B1, B4, C3) Tipos de presupuesto (A4, B1) Procesos y procedimientos de presupuestos Seguridad de la información Gestión documental 	
Evidencias requeridas	
Evidencias de desempeño	Evidencias de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> Informe de consolidación y priorización de necesidades presupuestales. Informe de clasificación presupuestal por ordenadores del gasto. Documento de presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita sobre normativa presupuestal vigente. Caso sobre análisis y cálculo de variaciones presupuestales.
Competencia (s) Comportamental (es)	
Integridad institucional	Identificar, analizar, jerarquizar y aplicar el marco normativo, orgánico y procedimental que hacen a la cultura laboral pública, los derechos y obligaciones emergentes, las tradiciones y las

Criterios de desempeño general	CRÍTICO	
	S	N
Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	X	
La estructuración del presupuesto está acorde con los lineamientos del sistema de gestión de calidad de la entidad		
Sistema de Control Interno (SCI)		X
Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSST)		X
Sistema de Seguridad de la Información (SSI)	X	
La información se protege, de acuerdo con lineamientos de seguridad y privacidad de la entidad.		
Sistema de Gestión Ambiental (SGA)		X
Sistema de Responsabilidad Social (SRS)		X
Sistema de Gestión Documental (SGD)	X	
Los archivos se almacenan de acuerdo con las tablas de retención documental.		

Fuente: Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. (2018)

Normas que se convierten en estándares una vez se realiza la normalización la misma y, para ser referentes laborales válidos de carácter general y de obligatorio cumplimiento para las entidades del sector público colombiano, en la medida en que están se sometan a un procedimiento de estandarización y formalización ante un organismo acreditador de reconocimiento nacional o internacional.

Por consiguiente, puede decirse que un estándar de competencia laboral es un documento que oficializa una NCL, como aplicable al sector público colombiano (NCLSP).



ESTÁNDARES DE COMPETENCIA LABORAL – NORMALIZACIÓN.

De acuerdo con Serrano, 2008, p 30, los estándares de competencia son los "mínimos deseables sobre la calidad del desempeño de funciones de trabajo que permitan reconocer públicamente el cumplimiento de estos mínimos exigibles en los distintos campos de trabajo."

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO), un estándar es una norma, un documento que establece los requisitos, especificaciones, directrices o características que pueden ser utilizadas consistentemente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su propósito.

Otra idea de Guasch, et al. (2008) es que un estándar puede ser considerado como un modelo o un ejemplo que ha sido establecido por cierta autoridad, una costumbre o consenso general.

En los casos de Conocer México y Chile Valora, se define a continuación lo que para ellos es un estándar:

Estándar de competencia de Conocer (México). Es un documento oficial aplicable en toda la República Mexicana, que servirá como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas y que describirá en términos de resultados, el patrón del desempeño eficiente de una función individual, y que describirá en términos de resultados el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiere una persona para realizar actividades en el mercado de trabajo con un alto nivel de desempeño, también se le denomina norma de competencia laboral. (Conocer, 2010)

Unidades de Competencia Laboral Chile Valora. Las Unidades de Competencia Laboral (UCL) son un estándar que describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo las variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado (Ley N° 20.267).

Estándar SENA Colombia: "Estándar reconocido por trabajadores y empresarios que describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos donde ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia". (Zúñiga, 2003 p. 5)



NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIAS

La normalización de competencias en el sector público colombiano forma parte del sistema de competencias, junto con la formación y certificación de las mismas.

Normalizar implica de una manera amplia pero profunda y recursiva identificar, organizar, revisar y validar hasta legitimar funciones productivas con fuentes, tanto secundarias como primarias.

Lo mencionado lleva a considerar que unas competencias no salen de solo el sentir-pensar o de la observación, sino de una metodología como la que se ha descrito y que está soportada en el saber-hacer detallado de unos elementos de competencia funcional.

Como puede verse, el lenguaje de las competencias laborales abre una oportunidad a nuevos mundos de interpretación, interacción y acción, al implantar vocabularios como los expresados y los que luego -con ejercicios de capacitación y comunicación- pueden transferirse a los subsistemas de gestión del empleo público.

En este proceso, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en Colombia, facilita la adaptación de funciones productivas a través de la identificación del sector, descripción de las gestiones de producción, la definición de perfiles ocupacionales y la determinación de resultado con un equipo de expertos técnicos que normaliza funciones de acuerdo con su área de desempeño – experiencia.

Los productos que se obtienen son resultado del consenso entre los actores que participan en el proceso. Acuerdo general caracterizado porque no hay oposición sostenida a asuntos esenciales de cualquier parte importante de los intereses involucrados, y por un proceso de búsqueda para considerar las opiniones de todas las partes interesadas y reconciliar las posibles posiciones divergentes. (Martínez, L., Espeleta, M., y Alfonso, O., 2015)

En cuanto al alcance se refiere, las autoras mencionan que los productos que se obtienen en el proceso, mapa funcional, perfiles ocupacionales y normas sectoriales de competencia laboral, tienen alcance nacional porque en su desarrollo se consultan las características y requerimientos de los diversos tipos de empresas y diferentes regiones geográficas del país.



EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

La certificación de competencias personales se ha venido abriendo espacios vertiginosamente en países como Colombia, Chile, Argentina, México, España, Francia, Alemania e Inglaterra entre otros, en los continentes Americano, Europeo y Australiano, ¿su razón?, a nivel personal podría decirse que básicamente para lograr diferenciación cuando de empleabilidad se trata, pero cuando ello es estimulado por una organización, los intereses pueden ser variados y versan especialmente para responder a desafíos externos. (Ramírez y Sierra, 2013).

Afirman que, con la globalización, el mundo académico laboral, se ha vuelto cada vez más exigente y requiere de personas altamente cualificadas, con conocimientos prácticos expresados en estándares de competencia más que en títulos o certificaciones generales que no demuestran claramente en que sé es competente para asistir a los estudiantes en condiciones altamente competitivas, cambiantes y exigentes.

Recuerdan que las certificaciones, son garantías que avalan el nivel de competencias que se tiene, así como la acreditación profesional de los conocimientos, por consiguiente, son indicadores de conocimientos y experiencias dentro de sus respectivas áreas y especialidades.

Existen estándares de cualificación o calificación de referencia que pueden otorgar la suficiente garantía para depositar la confianza en ellos cuando se trata de evaluar y certificar competencias, entre ellos están el Instituto Conocer y Excela en México, SENA en Colombia, COMEV (como Centro de evaluación e investigación de competencias).

Estas certificaciones de estándares de competencia son referencia de credibilidad y prestigio profesional, manteniendo su nivel de conocimientos al ser actualizado como máximo cada tres años dado los permanentes cambios del entorno y las exigencias de las instituciones que buscan permanentemente profesionales recientemente certificados por organismos de evaluación, avalados y reconocidos nacional e internacionalmente.



Irigoien, M y Vargas, F. (2002), presentan la certificación de una competencia laboral como el reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo. Por tanto, se puede inferir al respecto que este es:

- » Es un documento acreditativo intransferible.
- » Es un signo de prestigio que acredita e identifica al profesional a nivel mundial.
- » Es un tipo de texto administrativo empleado para constatar un determinado hecho, en este caso la asistencia a evaluación, superación de la misma.

Certificado emitido por una empresa privada como las mencionadas en México o entidades públicas como la emitida por el SENA, o empresas igualmente privadas en Colombia como se muestra a continuación.



Figura. Certificado de competencia laboral.



Fuente: Aliados para su imagen y experticia. ALEX. Organismo
certificador de personas.

Esta certificación, se obtiene a partir de la evaluación de competencias, que como lo expresa la OIT (2003), es “un proceso de recolección de evidencias con el propósito de Formarse un Juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado”.

En la evaluación de competencias se verifica la capacidad del candidato para alcanzar el desempeño requerido de acuerdo con el estándar de competencia establecido (Norma de Competencia Laboral NCL).



Tabla. Aspectos generales de la Evaluación de Competencias

Pregunta	Criterios
¿Qué se evalúa?	<ul style="list-style-type: none"> » Se evalúan las competencias laborales definidas en las NCL (Funcionales y Comportamentales, integradas por desempeños, conocimientos y comportamientos que posee la persona y que adapta para lograr el cumplimiento de las funciones y sus respectivos resultados de trabajo. » Se reconocen y valoran las competencias en una Norma independientemente del lugar o la forma en que la persona las adquirió, ya sea a través de la educación formal o como producto de su experiencia laboral o social. En el proceso de evolución de la evaluación de competencias, actualmente tiene preponderancia "Reconocer y validar las evidencias previas".
¿Cuál es el referente de la evaluación? (contra qué se coteja o contrasta)	<ul style="list-style-type: none"> » La evaluación de competencias siempre debe relacionarse y cotejarse contra un estándar que describa las condiciones fundamentales y claves para el desempeño, especificando criterios de realización, los que implican determinar la forma de desarrollar el proceso y la obtención de los respectivos resultados críticos con los que se cumple la competencia y bajo ese estándar, evaluarla.
¿Para qué sirve?	<ul style="list-style-type: none"> » Es el referente para la certificación de competencias. » Como instrumento que orienta y gestiona el aprendizaje a nivel individual y en general para las entidades. » Para emitir un juicio sobre la persona evaluada: competente o aún no competente y establecer lo que le falta para alcanzar la competencia.
¿Cómo se evalúa?	<ul style="list-style-type: none"> » Preferiblemente en situaciones reales de trabajo y, de no ser factible, acercándose a la realidad a través de demostraciones y ejercicios prácticos teniendo siempre como referencia el contexto laboral. » Es un proceso, no un momento.
¿Quién o quiénes participan de la evaluación?	<ul style="list-style-type: none"> » Los candidatos, teniendo en cuenta que es un proceso individual en el que cada persona tiene como referencia los estándares y no se compara con otras. » Los requisitos y criterios de evaluación expresados en el estándar son conocidos en todos sus términos desde el inicio por los candidatos a ser evaluados, en las mismas condiciones como los conocen los evaluadores y las instituciones o centros evaluadores.
¿Cuándo se evalúa?	<ul style="list-style-type: none"> » Cuando se requiere la Certificación de competencias laborales, por ejemplo en el sector de la seguridad y vigilancia privada, para contar con personal certificado y responder así a requerimientos en licitaciones del estado. Para obtener una mejor oportunidad en el empleo. » Otros momentos de evaluación de competencias en los que se reconocen y valoran las que posee el candidato en el Sector Público se valoran las competencias que posee el candidato para la: <ul style="list-style-type: none"> » Selección e Ingreso a Entidades Públicas » Evaluación del Desempeño con base en Competencias. » Evaluación para Concurso con fines de movilidad. » Actualización de Competencias por la caducidad de la vigencia de una Norma de Competencia.

Fuente: Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales. – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. (2018), cotejado con propuesta de ALEX.

Elaborado por Luz Marina Ramírez Hernández. Psicóloga, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Magister en Gestión de Organizaciones, Doctora en Educación. Consultora, facilitadora de procesos de aprendizaje, investigadora, líder de proyectos de competencias laborales, socia de la firma Rizoma Consultoría y Desarrollo.



**"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".**

CASOS

CASO 1 - CAMBIO EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN

Formación profesionalizante. Conocimientos para el desarrollo de destrezas



Formación de masas.
Los egresados de los
colegios de secundaria,
se forman para ser
"Profesionales"



Las universidades son una
especie de grandes "industrias",
que producen "profesionales"
en unidades de producción
llamadas "facultades"



Las universidades producen
en masa de abogados,
medicos, economistas, etc.
Profesionales armados en
"termas"

CASO 2 - FORMACIÓN PROFESIONALIZANTE

**Formación profesionalizante. Conocimientos para el desarrollo de destrezas,
paso de una gestión estática de recursos a una gestión dinámica de saberes**



Formación individualizada
con capacidad para
manejar información



Paso de formación disciplinaria
al desarrollo de competencias
de la formación en aula a la
formación en el lugar de trabajo



Profesionales con competencias laborales y
habilidades comunicacionales, en gestión
de resultados, y manejo de las emociones



BIBLIOGRAFÍA

- » Acosta, J., Longo-Samoza, M. y Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. Cuadernos de administración, 26 (47), 35-62. Bogotá, [Consultado: 19 de enero de 2022]. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7092/5735.
- » Aiex. Aliados para su imagen y experticia. Organismo certificador de personas. [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en: https://aiex.com.co/quienes_somos/
- » Agut N. R. y Grau G.S. (2001). Una Aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Universitat Jaume I Castellón. Bogotá, [Consultado: 19 de enero de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924>
- » Barrett, Gerald V. and Depinet, Robert. (1991). “A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence”. The University of Akron, October 1991, American Psychologist, Vol. 46, N° 10, 1012-1024. Bogotá, [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en: <https://vdocument.in/a-reconsideration-of-testing-for-competence-rather-than-for-.html>
- » CHILE. MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. SUBSECRETARIA DEL TRABAJO. LEY 20267. crea el sistema nacional de certificación de competencias laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo. Santiago de Chile, 2008. [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=272829>
- » COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1083 (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Bogotá, D.C., 2015. p. 30-35. [Consultado: 13 de enero de 2022]. Disponible en https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62866
- » COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 815 (8, mayo, 2018). Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. Bogotá, D.C., 2018. p. 1-9 [Consultado: 13 de enero de 2022]. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=86304



- » COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Resolución 0667 (3, agosto, 2018). Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas. Bogotá, D.C., 2018. p. 1-85 [Consultado: 14 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/RESOLUCI%C3%93N+DE+COMPETENCIAS+FUNCIONALES.pdf/c13f04b8-02e0-908a-b831-ef15f80da4ab>
- » CONOCER (2010). Estándar de Competencia EC0076. México.
- » Fernández (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall. Primera edición.
- » Fundación Chile. (2004). Competencias Laborales para Chile 1999-2004. (1ª Ed.). Chile: Recrea Ltda
- » Guasch, J. L., Racine, J. L., Sánchez, I. & Diop, M. (2008). Sistemas de calidad y estándares hacia la construcción de ventaja competitiva. Bogotá: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. y la Universidad del Rosario.
- » HayGroup (1996). Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A
- » Hernández, J. y Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades, un enfoque actual en la estrategia empresarial. Anales de estudios económicos y empresariales, España, N° 15, pp. 63-89. [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en: Dialnet.TeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf
- » Irigoin, M. Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor.
- » Martínez, L., Espeleta, M., y Alfonso, O. (2015). ABC de la normalización de competencias laborales. Bogotá, SENA. [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/abc_complab_sena.pdf
- » Mertens, L., (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo: CINTERFORD
- » McClelland, D. (1973). “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”. American Psychologist, 28. A guide to job Competency Assessment. [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>



- » NG, R. y Londoño, A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las pymes exportadoras de la ciudad de Medellín. Semestre Económico. 15 (32), 197-223.
- » OIT, Chile Valora (2012). Guía de apoyo para la elaboración del análisis funcional. Documento de trabajo T-Chile Valora.
- » Rama Judicial. (2022). Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad y del Medio Ambiente (SIGCMA). Procedimiento para el desarrollo de competencias en los servidores judiciales. [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/8957139/23136201/P-AGH-03+-+PROCEDIMIENTO+PARA+EL+DESARROLLO+DE+COMPETENCIAS+EN+LOS+SERVIDORES+JUDICIALES.pdf/23a81d12-f45a-478f-862f-0e218617844c>
- » Rama Judicial. (2022). Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad y del Medio Ambiente (SIGCMA). [Consultado: 19 de enero de 2022]. Disponible en: <https://www.ramajudicial.gov.co/web/sistema-integrado-gestion-de-la-calidad-y-el-medio-ambiente/gestion-humana2>
- » Ramírez Hernández, L., et al. (2018). Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Catálogo de competencias laborales – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. Bogotá, ESAP, DAFP, CNSC. ISBN: 978-958-652-440-7 Disponible en: Modulos virtuales | Ir a Escuela Superior de Administración Pública (esap.edu.co)
- » Ramírez Hernández, L., et al. (2018). Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales – Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. Bogotá, ESAP, DAFP, CNSC. ISBN: 978-958-652-446-9. Disponible en: Modulos virtuales | Ir a Escuela Superior de Administración Pública (esap.edu.co)
- » Ramírez Hernández, L., et al. (2018). Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano. Procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales– Propuesta. Proyecto Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. Bogotá, ESAP, DAFP, CNSC. ISBN: 978-958-652-448-3. Disponible en: Modulos virtuales | Ir a Escuela Superior de Administración Pública (esap.edu.co)



- » Ramírez, L. y Sierra, G. (2013). Avances en la evaluación de competencias pedagógicas -Más allá de los muros-. Revista Actualizaciones en enfermería. Vol. 16, No. 1, Enero - Marzo de 2013 - ISSN 0123-5583 p.21-26. Se publica en Colombia y Latinoamérica.
- » Serrano, M. (2008). Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Bogotá, [Consultado: 20 de enero de 2022]. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450050873_1651aa83cf4e1aedffc0ea91fdcc9452.pdf
- » Sena. Consulta Normas y Estructura Funcional de la Ocupación. Consulta mesa sectorial Administración de Justicia. NCL Proveer información del lugar de los hechos según normativa procesal. Bogotá, [Consultado: 21 de enero de 2022]. Disponible en: <https://certificados.sena.edu.co/claborales/default.asp#resultado>
- » Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). Competence at work. Models for superior performance. New York: Wiley.
- » Tobón, S. (2010). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- » Zúñiga, L. (2003). Metodología para la Elaboración de Normas de Competencia Laboral. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).



UNIDAD 3. COMPETENCIAS COMUNICACIONALES

¿Estamos hablando de lo mismo? ¿estamos entendiendo lo mismo cuando utilizamos la misma palabra aun cuando señala situaciones muy diferentes?

El desarrollo de los talleres a través de los cuales se busca identificar las características y perfiles laborales que, por competencias tienen los servidores públicos, están atravesados por una herramienta sustancial: la comunicación. Esto es, la competencia comunicativa, que será el principal instrumento que guíe todo el ejercicio de elaboración del módulo.

OBJETIVO GENERAL	Conocer y explicar los fundamentos conceptuales, metodológicos y normativos de los procesos de conversación en las organizaciones
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Que los servidores públicos de los juzgados se aproximen y hagan conciencia de los problemas que tienen las distintas formas de conversación en las organizaciones</p> <p>Reconocer las distintas modalidades y modelos en que se conversa en las organizaciones.</p> <p>Identificar las distintas alternativas disponibles para superar los problemas de la conversación en las organizaciones.</p> <p>Ganar capacidad argumental y expositiva de lo que se quiere decir a los compañeros de trabajo.</p>
COMPETENCIA ESPECÍFICA	Que los servidores públicos se puedan comunicar de manera clara, directa y precisa con sus compañeros de trabajo y con los ciudadanos usuarios del sistema de justicia en el país



*"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".*

Para efectos ilustrativos, la competencia comunicacional que se propone desarrollar en primera instancia en los servidores que laboran en planta o por contrato en los despachos judiciales, se desarrollan a partir de las siguientes estructuras temática:

Temas	Contenido
Comunicación y competencias comunicativas en las organizaciones	El dominio sobre actos de habla La comunicación en las organizaciones como problema Exposición de las distintas escuelas y modelos del análisis comunicacional en las organizaciones La noción de competencia comunicativa; Las competencias comunicativas en las distintas escuelas
Competencias comunicativas en el ámbito profesional, especializado y tecnológico	El problema de las interacciones en las organizaciones; Los estándares de identificación, selección, apropiación y pertenencia de los códigos comunicacionales en las distintas disciplinas y profesiones
Comunidades competentes: solución de problemas y el logro de metas, las competencias comunicativas	La identificación de los procesos comunicacionales; El diseño, puesta en práctica, control y evaluación de los procesos comunicacionales en las organizaciones; La identificación de problemas y el rediseño de los procesos comunicacionales en las organizaciones; Resolviendo los problemas: Las líneas de transferencia de competencias comunicativas
De las competencias comunicativas a las competencias conversacionales	Competencias conversacionales. Competencias discursivas Competencias conversacionales pragmáticas



COMPETENCIAS COMUNICATIVAS PARA LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La habilidad de la gente para lograr metas en la vida social depende en gran medida de sus competencias comunicativas. Esta noción fue originalmente introducida por el sociolingüista Dell Hymes en la década de 1960 para enfatizar que el conocimiento de las reglas gramaticales de una lengua no era suficiente para desenvolverse comunicativamente en una determinada sociedad con un determinado idioma (Hymes, 1962). El fundamento de Hymes es el hecho evidente que en toda sociedad la buena comunicación tiene muchas restricciones, y que una de las restricciones más importantes es la habilidad subyacente de los interlocutores para darse a entender y logra sus metas en la interacción.

La noción de competencia comunicativa surge también del supuesto que la realidad idiomática o lingüística de una sociedad no es ideal (como sí lo asumían las teorías de la gramática generativa de Noam Chomsky (Chomsky, 1956; Chomsky, 1965), y que los estímulos ambientales del hablante van creando normas o reglas no lingüísticas de la comunicación que pasan a ser mucho más incidentes en el resultado final de cualquier proceso comunicativo.

Los estímulos e influencias ambientales son una referencia a las situaciones no formales, no racionales y no estructurales que modifican permanentemente el conocimiento de las reglas del lagunaje y su uso, tales como comportamientos colectivos, emociones y estados de ánimo, cambios sociales, políticos y económicos, cambios en el modo de vida por vías del cambio tecnológico, crisis de salud individuales, fundamentos culturales del comportamiento, creencias religiosas, y un largo etcétera.

De esta manera, las competencias comunicativas son un conjunto muy amplio de conocimientos sobre el uso de la lengua en función comunicativa, por lo tanto, un conjunto de conocimientos lingüísticos para fines no lingüísticos (Rickheit, Strohner and Vorwerg, 2008). A este conjunto de conocimientos se les conoce también como conocimientos de desarrollo, o conocimientos aplicados, tal como hoy día es posible entender las aplicaciones tecnológicas que se usan para resolver problemas prácticos en el uso de la tecnología digital, las competencias son "paquetes de conocimientos" para ser instalados, desarrollados y usados (Brunner, 2001).



Sobre esta base, el estudio y desarrollo de las competencias comunicativas son una rama de la lingüística aplicada, la pragmática de la comunicación, la sociología de la comunicación, la psicolingüística, la antropología de la comunicación, la psicopedagogía -entre otras disciplinas-, que ha devenido en modelos de formación, entrenamiento, capacitación, educación y consultoría en general para lo que se denomina contemporáneamente como la alfabetización permanente en competencias comunicativas, o aprendizaje continuo a lo largo de la vida que trascienden las tradicionales competencias de lecto escritura (Parodi, 2010; Monotlío, 2010; Caldeiro-Pedreira & Aguaded-Gómez, 2016)

COMPETENCIAS COMUNICATIVAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL, ESPECIALIZADO Y TECNOLÓGICO

Las competencias comunicativas han desarrollado niveles de desarrollo según el ámbito en que estas sean requeridas. Independientemente de los ámbitos, toda competencia comunicativa comienza por el nivel del individuo en virtud de sus necesidades de interacción. Estas interacciones tienen siempre una orientación hacia la socialización y van cumpliendo la función social en el complejo entramado del sistema social (Eggins, 2002).

Los recursos de la comunicación para dichos procesos son, por una parte, innatos o pertenecen al acervo de habilidades y conocimientos comunicativos del individuo, y por otro lado, son adquiridos de manera permanente, y tienen carácter específico, según las exigencias que los contextos van poniendo al individuo. De allí que en un punto las competencias comunicativas se vuelven sociales, o colectivas, y son unidades de conocimiento compartidos por distintos tipos de comunidades.

Ser competente hoy día significa dominar una serie de unidades de conocimientos flexibles y adaptables en el campo de la comunicación. Muchos elementos de esas competencias provienen de prácticas específicas, las que van creando, moldeando, seleccionando, filtrando y especializando dichos conocimientos, los que terminan por ser estándares de selección y pertenencia (Varó, Martínez & Yus, 2007). Así, por ejemplo, un paquete de competencias comunicativas en el ámbito de las labores científicas es un conjunto de conocimientos aplicados, traspasables y compartidos por dicha comunidad de actividades científicas sin las cuales los individuos de dichas comunidades no podrían participar ni pertenecer a ellas.



Así entonces, las competencias comunicativas son objeto de adquisición, dominio y aplicación por ámbitos de selección, y se entienden como requisitos no solo funcionales para el buen desempeño de una determinada especialidad o profesión, sino también como requisito de pertenencia a una determinada comunidad.

COMUNIDADES COMPETENTES: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y EL LOGRO DE METAS, LAS COMPETENCIAS COMUNICATIVAS

Al ser tipos de conocimientos aplicables para la solución de problemas y el logro de metas, las competencias comunicativas se practican en distintos niveles de complejidad. Un nivel alto de complejidad lo determinan la especialidad de las actividades regulares de una organización. Los participantes en dicha organización serán competentes si logran con regularidad las metas para las cuales están destinados en sus funciones y roles. Dicha regularidad en los logros solo es posible sobre la base del dominio de las competencias comunicativas (entre otro tipo de competencias) exigibles allí.

Un profesional comunicativamente competente es aquel que es capaz de diseñar, poner en práctica, controlar y evaluar los procesos comunicacionales que lo llevan al logro de las metas de su gestión y responsabilidad. Así, es posible distinguir varias líneas de transferencia de competencias comunicativas a una determinada comunidad profesional o especializada.

COMPETENCIAS COMUNICATIVAS CONVERSACIONALES.

Estas competencias instruyen a los participantes para el dominio sobre actos de habla que posibilitan tanto el diseño, la coordinación y la evaluación de interacciones comunicativas según el estatus ontológico que se le exige a cada miembro de la organización (Searle, 1994). Los actos de habla son aquellos movimientos estratégicos de la comunicación destinados a controlar la conversación, que es un actuar colectivo, y representan y reflejan las distinciones fundamentales de observación y escucha de los participantes. Ser competente en conversaciones es un estándar que hoy se hace exigible para todo profesional especialista que se desenvuelve en una comunidad con trasfondos de conocimientos compartidos. Sin embargo, estas competencias evolucionan en todo momento, se actualizan según muchas exigencias sociales, y contextuales, por lo tanto, una consultoría



en este ámbito no solo transfiere estas competencias, sino que presenta los mecanismos de actualización de estas, probando su eficacia en los ejercicios diseñados para tal efecto.

COMPETENCIAS COMUNICATIVAS DISCURSIVAS

A diferencia de las conversacionales, las competencias discursivas actúan en un peldaño comunicativo más exigente para los participantes de una organización. Se trata de conocimientos más fundamentados en tradiciones, que proyectan su continuidad en el tiempo, y tienen por propósito el control de las “coherencias en juego” a nivel institucional. Así, las competencias comunicativas discursivas transfieren paquetes de conocimientos y habilidades cuyos propósitos son la estabilidad y el orden institucional en el tiempo. Las competencias discursivas son recurrentes y co-ocurrentes, es decir se repiten en el tiempo y también son efectivas y dan sentido a la comunidad en la medida en que actúan una al lado de la otra.

Las competencias discursivas tienen un correlato muy específico en los géneros secundarios del discurso (Bajtín, 1982), pero no se agotan en ellos, pues el proceso de incorporación de unidades de comunicación en el discurso también está en permanente actualización según la comunidad en las que se trabajan. En las competencias discursivas intervienen fuertemente la retórica, la pragma-dialectica y el léxico especializado y las frecuencias de ocurrencia de unidades de significado (Hanks, 2013).

COMPETENCIAS COMUNICATIVAS PRAGMÁTICAS

Una consultoría en competencias comunicativas no podría estar completa si no cierra el aprendizaje con habilidades y destrezas en el ámbito de la pragmática del lenguaje, o lo que se conoce como la interfaz semántica-pragmática. Desde el inicio de las investigaciones sobre el lenguaje y la comunicación, toda teoría ha tenido no pocas dificultades para establecer reglas claras respecto del “sentido en la comunicación” dada la complejidad de esta dimensión, que sobrepasa por mucho y con mucho lo estrictamente comunicacional.

Sin embargo, las comunidades profesionales no pueden ser eficaces en su actuación sino son competentes en el diseño del significado comprometido en la acción, pero también en la comprensión del significado que está en juego en la comunicación. Es justamente en el plano de las interpretaciones



donde se juega buena parte del destino de los buenos o malos resultado de la acción colectiva, sin embargo, es el ámbito donde menos avances científicos ha habido desde que nacen las ciencias de la comunicación. Par este caso, el presente Módulo de Aprendizaje Autodirigido – MAA busca que los servidores judiciales fortalezcan las competencias comunicacionales que les permitan el dominio competente en procesos de construcción intencional e inferencial en las interacciones comunicativas, y de especial manera en el control de los procesos de relevancia comunicativa (Riemer, 2010).

Las competencias comunicativas pragmáticas tienen este nombre porque representan un nivel de trabajo cognitivo de los participantes donde se manifiestan la producción y la comprensión comunicativa en un todo que permite resoluciones de claridad, transparencia del lenguaje, así como también permite la cancelación de ambigüedades, vaguedades y polisemias comunicativas (Varas, 2015).

CASOS

CASO 3 – UN JUEZ MUY “COMUNICATIVO”

En el desarrollo de la operación diaria del Juzgado Municipal de Pequeñas Causas, suelen presentarse inconvenientes ocasionados por acciones involuntarias del personal que, muchas veces, son producidos por desconocimiento y falta de capacitación técnica.

Cuando esta acción es reportada, el juez administrativo convoca a todos, hayan o no estado presentes en el hecho, para así determinar culpabilidad, seguidamente emite sus comentarios y al final plantea alguna solución desde su perspectiva, que a veces no es la más acertada.

La reunión para tratar estas novedades, por lo general toma toda una mañana o toda una tarde, debido a que la reunión suele desviarse o enfocarse en otros temas que están alejados objeto del encuentro.

Pasada la novedad, el juez administrativo continúa recalcando y recordando a los involucrados sobre el hecho acontecido, volviéndose un tema reiterativo que desgasta a los implicados y al grupo en general.



Adicionalmente, el juez procede a comunicar a otros niveles de la jurisdicción los problemas acaecidos y ya resueltos, sin dejarlos como algo interno, por ello, el equipo de trabajo cataloga esta actitud como un deseo personal de destacar y denotar su buen tino para plantear soluciones ante los nudos críticos.

Analizado el caso, responda las siguientes preguntas, teniendo en cuenta los temas desarrollados sobre la Competencia de Inteligencia Emocional:

- » Dé su opinión acerca del tipo de liderazgo ejercido por el gerente de operaciones
- » ¿Cómo procedería usted en el caso de ser la persona que cometió el error?
- » ¿Qué haría usted si estuviera en el cargo del Juez Municipal de Pequeñas Causas?
- » ¿Qué estrategias de Inteligencia Emocional sugeriría al Juez para que cambie su proceder?
- » ¿A qué otras instancias de la Rama Judicial recurrirían para que el Juez Municipal de Pequeñas Causas cambie su forma de proceder?
- » Analizando las competencias de Inteligencia Emocional, ¿cuáles consideraría que le hacen falta al Juez Municipal de Pequeñas Causas y cómo podría desarrollarlas?

CASO 3A – UN JUEZ DE ÚLTIMA PALABRA

En la operación diaria de la Sala Penal del Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá, ocurren a menudo situaciones que deben ser resueltas a través de la toma de decisiones del Presidente de la Sala .

En la práctica, el Presidente centraliza todas las decisiones tomadas para el funcionamiento de la Sala, lo cual impide que los magistrados que integran la sala desarrollen sus habilidades gerenciales. Cuando alguien resuelve un problema sin la aprobación del Presidente de la Sala , éste revisa y valida el hecho sólo si se acomoda a su forma de pensar.

En ocasiones, algunos de los Magistrados han demostrado que las decisiones tomadas por el Presidente no son las más idóneas, pues una vez implementadas suelen presentar problemas.



Ciertos Magistrados, para no polemizar, han optado por aceptar la solución planteada por el Presidente de la Sala, apoyando sus iniciativas sean o no productivas; esto a su vez genera una nueva problemática, pues inconscientemente se están haciendo dependientes y no participativos. Así, se acostumbrarán a que alguien siempre tome las decisiones por ellos.

Revisado el caso exprese opiniones acerca del proceder idóneo de los jefes, apoyándose en las siguientes preguntas:

- » Emita su opinión sobre la actitud de los Magistrados que componen la Sala.
- » Exprese su opinión sobre la actitud del Presidente de la Sala, respecto a las decisiones que él toma.
- » ¿Usted asumiría el reto de trabajar en un Tribunal con similares características a las descritas en el caso?
- » ¿Cuál es la competencia de la Inteligencia Emocional que carecen tanto los Magistrados como el Presidente de la Sala? Fundamente su respuesta.



BIBLIOGRAFÍA:

- » Bajtín, M. (2002) Estética de la creación verbal. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.
- » Brunner, J.J. Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias. Séptima Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe Año 2001. ED-01/ PROMEDLAC VII/ Documento de Apoyo
- » Chomsky, N. (1999) Aspectos de la teoría de la sintaxis. Barcelona: Gedisa.
- » Chomsky, N (2006) Language and Mind. Cambridge: Cambridge University Press.
- » Eggins, S. (2002) Introducción a la lingüística sistémica. Logroño: Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones.
- » G. Rickheit, H. Strohner & C. Vorwerg. “The concept of communicative competence”. En Rickheit, G. & Strohner, H. Eds. (2008) Handbook of communication competence (pp. (pp. 15 -62) Berlin: Mouton de Gruyter
- » Hanks, P. (2013) Lexical Analysis. Norms and exploitations. Cambridge: MIT Press.
- » Hymes, D. (1964) Language in Culture and Society: A Reader in Linguistics and Anthropology. New York: Harper & Row Publishers.
- » Monotlío, E. (2010) Jo, directiva. Estrategias de comunicación para mujeres directivas. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Treball.
- » M. Caldeiro-Pedreira & I. Aguaded-Gómez. Alfabetización Comunicativa Y Competencia Mediática En La Sociedad Hipercomunicada. En Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria Junio. 2015 - Año 9 - Nro. 1. (pp. 37 – 55) Lima, Perú.
- » Parodi, G. (2010) Alfabetización académica y profesional en el siglo XXI: leer y escribir desde las disciplinas. Santiago: Editorial Ariel.
- » Riemer, N. (2010) Introducing Semantics. Cambridge. Cambridge University Press.
- » Searle, J. (1994) Actos de Habla. Madrid: Cátedra.



- » Varas, P. (2015) La vaguedad semántica en el discurso de las políticas públicas. Tesis doctoral. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- » Varó, E., Martínez, J. & Yus, F. Eds. (2007) Las lenguas profesionales y académicas. Barcelona: Ariel Lenguas Modernas



UNIDAD 4. COMPETENCIAS DE LOGRO DE RESULTADOS

Cuando hablamos de organización en el trabajo, hablamos del conjunto de normas que tienen como finalidad coordinar todos los medios a disposición de la entidad para que, con los mínimos costes y el mínimo esfuerzo, se obtengan los objetivos previamente marcados. Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente, cada funcionario público tiene una labor específica. De esta manera, los servidores dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades, están previstos de antemano por la organización.

OBJETIVO GENERAL	Que los servidores públicos de los juzgados comprendan cómo por medio de la orientación al logro se pueden crear estrategias de alto valor, que impacten de manera positiva el desempeño y desarrollo de cada una de las actividades tanto a nivel organizacional, de equipo y profesional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Que los servidores puedan identificar y entender los elementos teóricos que han tenido más impacto y que hacen parte del desarrollo de una mentalidad enfocada al logro efectiva y eficiente;</p> <p>Que puedan comprender cómo por medio de la competencia de la orientación al logro se puede impactar positivamente cada una de las actividades presentes en la cadena de valor de una organización;</p> <p>Que puedan apropiarse de las herramientas que permitan desarrollar habilidades relacionadas con la orientación al logro de resultados, el empoderamiento y la organización del trabajo, para lograr una mayor productividad en el trabajo, eficacia en los resultados y bienestar en las personas.</p>
COMPETENCIA ESPECÍFICA	Capacidad para establecer un plan de actividades para lograr altos estándares de desempeño en la realización de los trabajos, realizar un proyecto de mejora continua de la calidad de servicio y optimizar el uso del tiempo, logrando los resultados esperados.



Al analizar el quehacer de la Rama Judicial podemos considerar a los despachos judiciales como un sistema compuesto, a su vez, por varios subsistemas, que serán las divisiones que, de forma intencional, establezcan el nivel de dirección. Estas divisiones tienen sus propios objetivos y estructura. Al mismo tiempo, cada subsistema se relacionará con los demás y también con el sistema de la Rama Judicial.

Cada despacho se comunicará, así mismo, con el entorno; por eso, se afirma que es un sistema abierto. Si el sistema se configura adecuadamente, resulta que el «todo», es decir la Rama Judicial, será más que la suma de las partes o subsistemas en que se ha dividido. A la acción conjunta de las distintas divisiones se le llama sinergia (del griego sinergia, que quiere decir «cooperación»). La sinergia genera un mayor efecto en conjunto que la suma de los efectos que produciría cada parte por separado.

Las organizaciones jerárquicas están centralizadas y se estructuran por niveles, mientras que las no jerárquicas tienen una estructura descentralizada y flexible; utilizan para su funcionamiento las técnicas más modernas en comunicación y tratamiento de la información.

Cuando los servidores públicos tienen días organizados, se dedica menos tiempo a tratar de averiguar qué hacer a continuación. El resultado final es menos tiempo perdido, mayor eficiencia y mayor productividad. Mantén la planificación y organización de actividades de trabajo simples para maximizar la efectividad.

Saber planificar el tiempo y las tareas tiene mucho que ver con la capacidad para anticipar los resultados que la entidad desea alcanzar y determinar las medidas necesarias para llegar al destino deseado: el éxito, que se puede medir ya sea en términos financieros o en relación a metas que incluyen, por ejemplo, ser el despacho judicial mejor calificado en la satisfacción del servidor judicial.

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD

Enriquecer los conocimientos que requiera el discente para lograr una comprensión de la relación existente entre la estructura organizacional y la consecución de resultados positivos, mediante el análisis la importancia de la aplicación de los procesos de mejora continua y reingeniería, sustentados en un entorno de calidad total.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- » Incrementar la consecución de resultados.
- » Orientarse al logro de una manera sencilla y clara.



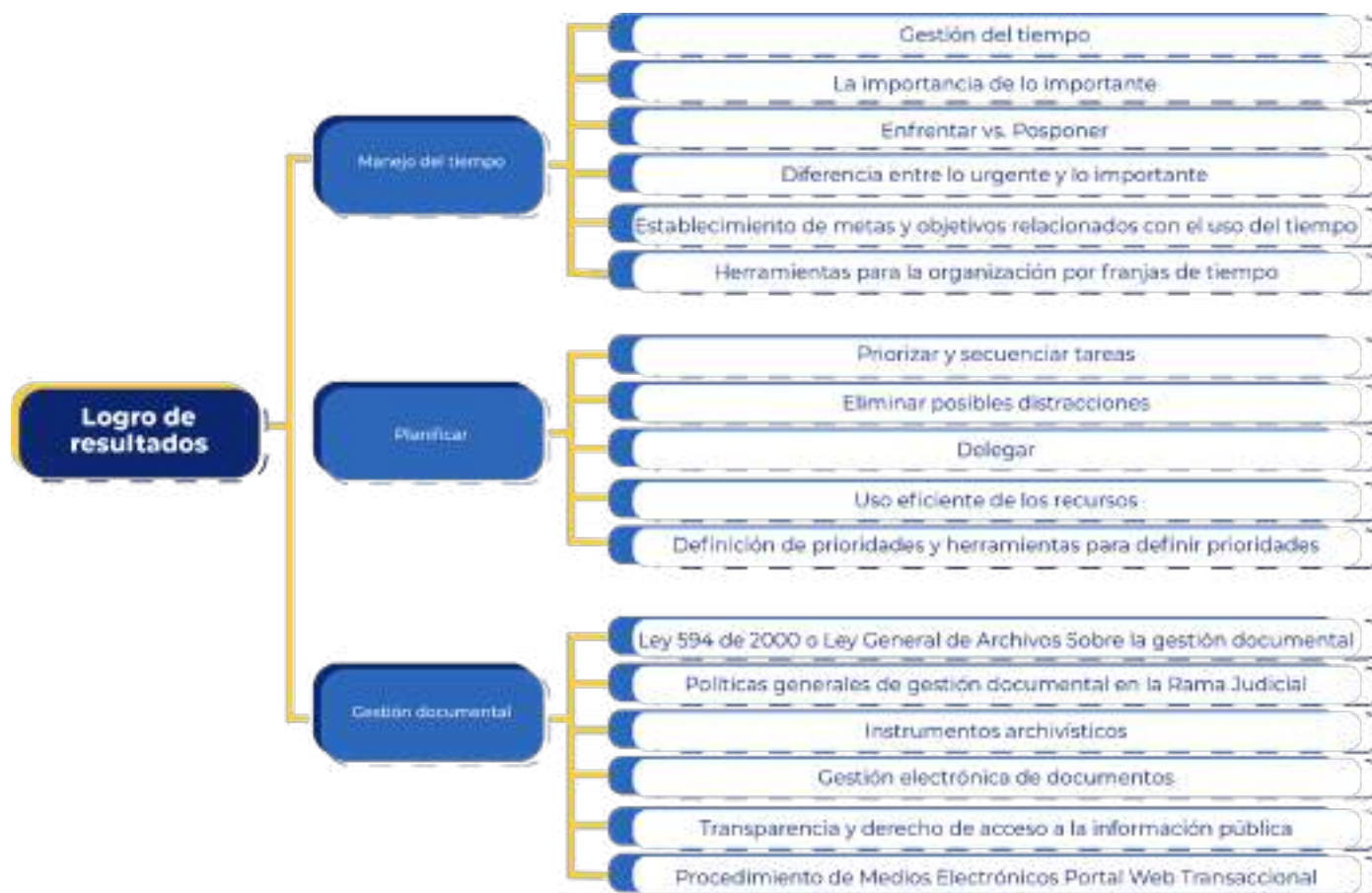
**“MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES”.**

- » Pensar con claridad y simplicidad para conseguir fácilmente resultados.
- » Saber enfocar las actividades hacia la búsqueda de soluciones y obtención de resultados.
- » Pensar y dirigir los objetivos establecidos hacia la acción.
- » Saber decidir y actuar con prioridades entre las exigencias del día a día.

METODOLOGÍA

La unidad se realiza mediante una estrategia teórico – práctica, en la medida que combina presentaciones del Docente facilitador con ejercicios y reflexiones individuales y grupales sobre los temas abordados.

MAPA CONCEPTUAL





Contenido: la unidad se organiza en tres (3) módulos que permiten comprender cómo por medio de la orientación al logro se pueden crear estrategias de alto valor, que impacten de manera positiva el desempeño y desarrollo de cada una de las actividades tanto a nivel organizacional, de equipo y profesional.

Módulo	Contenido	Duración y metodología
Manejo del tiempo	Gestión del tiempo La Importancia de lo Importante Enfrentar vs. Posponer Diferencia entre lo urgente y lo importante Establecimiento de metas y objetivos relacionados con el uso del tiempo Herramientas para la organización por franjas de tiempo	10 horas Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre necesidades de inversión
Planificar	Priorizar y secuenciar tareas Eliminar posibles distracciones Delegar Uso eficiente de los recursos Definición de prioridades y herramientas para definir prioridades	10 horas. Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre la reforma a las ramas del poder público
Gestión documental	Ley 594 de 2000 o Ley General de Archivos Sobre la gestión documental Políticas generales de gestión documental en la Rama Judicial Instrumentos archivísticos Gestión electrónica de documentos Transparencia y derecho de acceso a la información pública Procedimiento de Medios Electrónicos Portal Web Transaccional	10 horas Presentación docente, ejercicio de indagación sobre el plan de desarrollo vigente



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:

La unidad tendrá tres momentos de evaluación. Una, de entrada, en la cual se identifica el nivel inicial de los participantes en los temas a abordar. Dos, durante la unidad mediante pruebas cortas escritas u orales, o ejercicios de reflexión, para verificar la apropiación de los conocimientos en cada tema. Tres, la evaluación de salida, en la cual se comprueba el nivel de apropiación de los temas abordados.

RECURSOS DIDÁCTICOS

Los recursos a emplear son, entre otros, los siguientes

- » Plataforma de encuentros sincrónicos
- » Videos en canales públicos
- » Material sugerido por el docente
- » Páginas web de entidades públicas
- » Encuentros virtuales de los participantes

CASOS

CASO 4 – UN DESORDEN MÁS QUE JUDICIAL

El Dr. Mario Rojas acaba de ser nombrado como juez del Juzgado Promiscuo del Circuito de San Cayetano (Cundinamarca). Con más de 20 años de experiencia en la jurisdicción de civil ha desarrollado una gran experiencia en la resolución de importantes casos a nivel nacional, lo que le ha permitido un amplio reconocimiento en el sector.

En el juzgado ahora tiene a cargo, entre otras funciones, atender los casos que le son asignados por competencia en esa jurisdicción; hacerse cargo de los recursos que el Ordenamiento Jurídico ha establecido contra las decisiones emitidas por los Jueces Promiscuos Municipales en primera instancia; conocer los procesos de familia que la Ley prevea, las disputas jurídicas en el campo laboral, y tramitar las causas por delitos de su competencia.



*"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".*

Al ser un juzgado que atiende gran cantidad de casos, la carga laboral es muy alta y, además de atender y resolver los casos, el Dr. Rojas debe liderar la gestión administrativa y operativa. Al posesionarse en su nuevo cargo, la operación heredada tenía muchos problemas, entre ellos:

- » Descuadres en inventarios, en el orden de los 300 millones de pesos
- » Inventarios y archivos en desorden.
- » Colaboradores ejecutando transacciones operativamente, sin guardar registros en línea con los sistemas informáticos.
- » Colaboradores con enfermedades frecuentes a causa del estrés causado por exceso de trabajo.
- » Colaboradores con 2 a 4 períodos pendientes de vacaciones, que no habían podido gozar de las mismas por falta de personal.
- » Trabajo Individualista: se desconocía lo acontecido en cada jornada de trabajo, ya que ninguno de los responsables reportaba las novedades presentadas.

Después de leer y analizar el caso, responda a las siguientes interrogantes:

- » ¿Cuál de los problemas considera que es el más crítico? Fundamente su respuesta explicando por qué selecciona la alternativa.
- » Establezca un orden de prioridad bajo el cual resolvería los problemas.
- » Basado en el orden de prioridad, elabore un plan de acción que incluya: objetivo, acciones o actividades, recursos, responsables, medios de verificación y tiempo.

Objetivos	Acciones	Recursos y responsables	Medios de verificación	Fecha inicial y final



CASO 5 – UN JUZGADO CON “REUNIONITIS”

El Juzgado de Circuito Laboral de Cali, Valle del Cauca, tiene como titular al abogado CAMUNO HERNÁNDEZ PERALTA, persona encargada de iniciar, adelantar y decidir todos los procesos que le sean asignados por reparto, con ocasión de las discusiones entre patronos y trabajadores.

Hace un año atrás que este juez se incorporó a la planta y desde entonces se ha sentido malestar entre los empleados. Ellos consideran que su tiempo no es valorado por el juez, pues convoca a reuniones sin previo aviso; estas se planifican con un objetivo principal y un tiempo prudencial para su desarrollo. Sin embargo, cuando se asiste se cambia de tema y el promedio de duración sobrepasa las cinco horas hasta incluso se ha llegado a 8 y 10 horas.

La frecuencia de reuniones es de 3 a 4 por semana. Este tiempo invertido obliga a suplir las horas de trabajo con otros turnos fuera del horario asignado, pues estas están fuera de la carga laboral.

A pesar de haber presentado el problema a un nivel superior, no se ha solucionado el actuar a favor de los integrantes del despacho, debido a que entre sus superiores nunca se dan diferencias. El secretario con mayor tiempo en el juzgado goza de mayor credibilidad que cualquiera de los empleados del Despacho con menos tiempo. Por eso, el clima laboral se va deteriorando cada vez más y se evidencia el rechazo de manera general cuando se convocan a reuniones.

Un sustanciador en el juzgado percibe como ingreso promedio alrededor de 6 SMLMV, considérese también que en promedio solo el 30% del tiempo de cada reunión es de provecho.

Después de haber analizado a profundidad el caso responda a las siguientes preguntas:

- » ¿Qué opinión le merece el ambiente que se vive en el juzgado?
- » ¿Qué decisión tomaría usted, si experimentase una situación similar y su rol estuviese en el cargo de empleado del Juzgado?
- » ¿Cómo percibe el liderazgo del juez?
- » ¿Cuantifique el valor de lo que el juzgado pierde cuando un empleado asiste a una reunión de 10 horas?
- » ¿Aplicando las competencias de la Inteligencia Emocional, cómo abordaría usted al juez en cuestión para que evalúe su proceder y se suscite un cambio? Describa el orden de acciones.



BIBLIOGRAFÍA

- » Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos aplicaciones. México D.F., México: Mc Graw Hill
- » Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional. Gestión de personas y otras organizaciones (9 ed.). México D.F., México: Cengage.
- » Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo. México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- » Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones (4 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- » Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). Desarrollo de habilidades Directivas (2 ed.). México D.F., México: Pearson.
- » Lussier, R., & Achua, C. (2005). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (2 ed.). México D.F., México: Thomson.
- » Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo (12 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- » Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8 ed.). México D.F., México: Pearson
- » Catanese, C. (2009). Administración eficaz del tiempo en una empresa de publicidad para exteriores. Universidad Simón Bolívar. Lima: USB. Obtenido de <http://159.90.80.55/tesis/000149847.pdf>
- » Coello, V. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de Americam Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Coecel (CLARO). Universidad de Guayaquil. Guayaquil: UDG. Obtenido de <http://studylib.es/doc/3589547/tesis-condiciones-laborales-que-afectan-el-desempe%C3%B1o-labo...>
- » Martínez, J. (2015). La Gestión del Tiempo. Universidad de La Laguna. Laguna: Riull. Recuperado el 15 de enero de 2022, de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIEMPO.pdf;sequence=1>
- » Gilbert, W. (2012). PMBOK Gestión del Tiempo. Obtenido de <https://gestiontiempoproyecto.wordpress.com/category/pmbok/>
- » Martínez, M. (2013). La Gestión Empresarial. (1.a ed.). España: Editorial Díaz de Santos.



- » Morieux, Y. (2013). Seis reglas para simplificar el trabajo a medida que se vuelve más complejo, EEUU: TED Conferences LLC.
- » Aguilar, J. C. (2017). La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17506>.
- » Asociación Colombiana de Ingenieros (2016). Recuperado el 04 de noviembre de 2019, de <https://aciem.org/conozcanos/>
- » Bernardo, M. H., Souza, H.A., Garrido-Pinzón, J., y Kawamura, E. A. (2015). Salud mental relacionada con el trabajo: desafíos para las políticas públicas. Universitas Psychologica,
- » 14(5), 1613-1624. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.smrt>
- » Cruz Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. Pensamiento & Gestión, (45), 58-81.
- » Gutiérrez, P. E. (2018). Caracterización de la Relación Trabajo–Familia en una Entidad Pública.
- » Revista de Economía y Administración. Revista de Economía y Administración, Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/col/000156/016091.html>
- » Rodríguez, C. R. (2017). Hábitos saludables en las personas como potencializador de la productividad en las empresas colombianas. Universidad Militar Nueva Granada (98). DOI: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16338>
- » Sutharshini, B., Thevanes, N., & Anton, A.A. (2019). Effective time management as a tool for individual and organizational performance in financial institutions. The IUP Journal of Organizational Behavior, 18 (2), 25-41.
- » Tatamuez-Tarapues, R.A., Domínguez, A.M., & Matabanchoy-Tulcán, S.M.(2019). Revisión
- » sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina.
- » Universidad y Salud, 21(1),100-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192101.143>



UNIDAD 5. COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

El autoconocimiento también conocido como el proceso continuo de descubrimiento que tenemos sobre nosotros mismos como parte fundamental de la interacción en el quehacer profesional, toma un papel de gran importancia; en medida, en consecuencia a ello, la reflexión propia es la base fundamental para las relaciones interpersonales; partiendo desde las herramientas que se exploran al momento de generar una introspección, si bien tenemos en cuenta que el objetivo esencial de identificar las habilidades sociales y emocionales; es proporcionar la regulación de los pensamientos, las emociones y las conductas a partir de su reconocimiento e implementación, y a medida de este autoexamen, se establecer la relación con los demás de una manera constructiva.

Las Habilidades socioemocionales y las relaciones interpersonales se enlazan de manera holística dentro de los diferentes contextos específicamente en la esfera laboral, así como lo menciona el Banco interamericano de desarrollo 'Las habilidades socioemocionales pueden ayudar a las personas a identificar y manejar sus propias emociones y las de los demás para mejorar la productividad' (BID. 2019, P. 5). Siguiendo lo anterior, se puede deducir que las habilidades socioemocionales son un proceso a través del cual se incorporan actitudes, habilidades, epistemologías y valores, que permiten el conocimiento propio y a su vez establecer interacciones con otros desde la empatía y la colaboración, todos estos elementos son indispensables para la toma de las decisiones responsables y con autonomía. Con base en lo anterior, se pretende que el contenido del módulo Habilidades socioemocionales y relaciones interpersonales, brinde una formación teórico-práctico, para facilitar y promover, desde los elementos de la Resiliencia, el autoconcepto, la motivación, y la adaptación al cambio, la mejora constante de las funciones que se ejerce en la prestación del servicio que ofrece la Escuela "Rodrigo Lara Bonilla".



OBJETIVO GENERAL	Que los servidores públicos de los juzgados potencialicen los componentes del proceso de autoconocimiento con la finalidad de aplicarlos en los contextos sociales y laborales en el momento de fungir como profesional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Que los servidores puedan identificar y entender los postulados fundamentales del autoconcepto, autocontrol y autoestima; Que puedan determinar la diferencia que existe entre motivación y procrastinación; Que puedan reconocer las generalidades de resiliencia y conciencia en el ámbito laboral; Que puedan establecer estrategias para el manejo de personas tóxicas.
COMPETENCIA ESPECÍFICA	Capacidad para identificar y comprender la importancia del autoconocimiento a partir de las nociones y los componentes teórico-prácticos, y los profundiza al momento de la interacción con los demás sujetos entablando una relación constructiva y amena.

Los niveles de motivación de los servidores que hacen parte de un despacho judicial y el clima laboral de estos dependen en gran parte de su inteligencia emocional. Daniel Goleman, pionero en el estudio de la inteligencia emocional la define como "la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones con eficacia". Según Goleman los mejores líderes del mundo corporativo se distinguen por sus habilidades de inteligencia emocional.

Goleman escribe: "No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Ellas son importantes, pero sobre todo como 'capacidades de umbral', es decir, que son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición 'sine qua non' del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder". Goleman identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.



James Allen indicó que “una persona no puede directamente escoger sus circunstancias, pero sí puede escoger sus pensamientos e indirectamente -y con seguridad- darles forma a sus circunstancias.” El Sr. Allen no está hablando de otra cosa que del autocontrol emocional, de mantener bajo control las reacciones e impulsos que afecten al desarrollo del profesional dentro de una organización e impiden el alto rendimiento. Estas reacciones e impulsos vienen provocados siempre por una emoción, y como todos sabemos, ésta tiene corta duración.

Las emociones son guías que nos hacen falta para comprender todas las reacciones humanas. Sin ellas, uno sólo puede especular acerca de la calidad de una relación o una interacción; con ellas, hay mayor certeza de percibir a los demás de manera precisa y correcta, en cuanto a donde están parados y cómo se sienten. Mientras las habilidades de percibir y escuchar son ingredientes claves, la habilidad de manejar los sentimientos es de igual importancia para la eficacia en el manejo de las relaciones laborales. Aunque algunos gerentes tradicionales creen que no hay lugar para las emociones en el trabajo, el hecho es que todos tienen sentimientos, los reconozcan o no.

La inteligencia emocional es por tanto una habilidad personal que engloba diversos elementos como la habilidad comunicativa, la empatía, el asertividad o el liderazgo. El Dr. Goleman afirmó que la aptitud emocional es algo así como una meta habilidad, que determina cómo podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto, lo cual es cierto, no existe conducta humana sin que esté presente una emoción, y el manejo positivo de las mismas facilita en gran medida el éxito en las tareas que emprendemos.

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD

Desarrollar las actitudes y habilidades que permitan usar las técnicas para el manejo de las emociones, mejorando las relaciones con los demás y ayudando a desarrollar el potencial de su equipo de trabajo, modificando así el comportamiento humano en su organización al utilizar una comunicación eficaz que les permita reconocer y utilizar sus infinitas capacidades para beneficiarse entre ellos, a sí mismos y a la Rama Judicial.



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

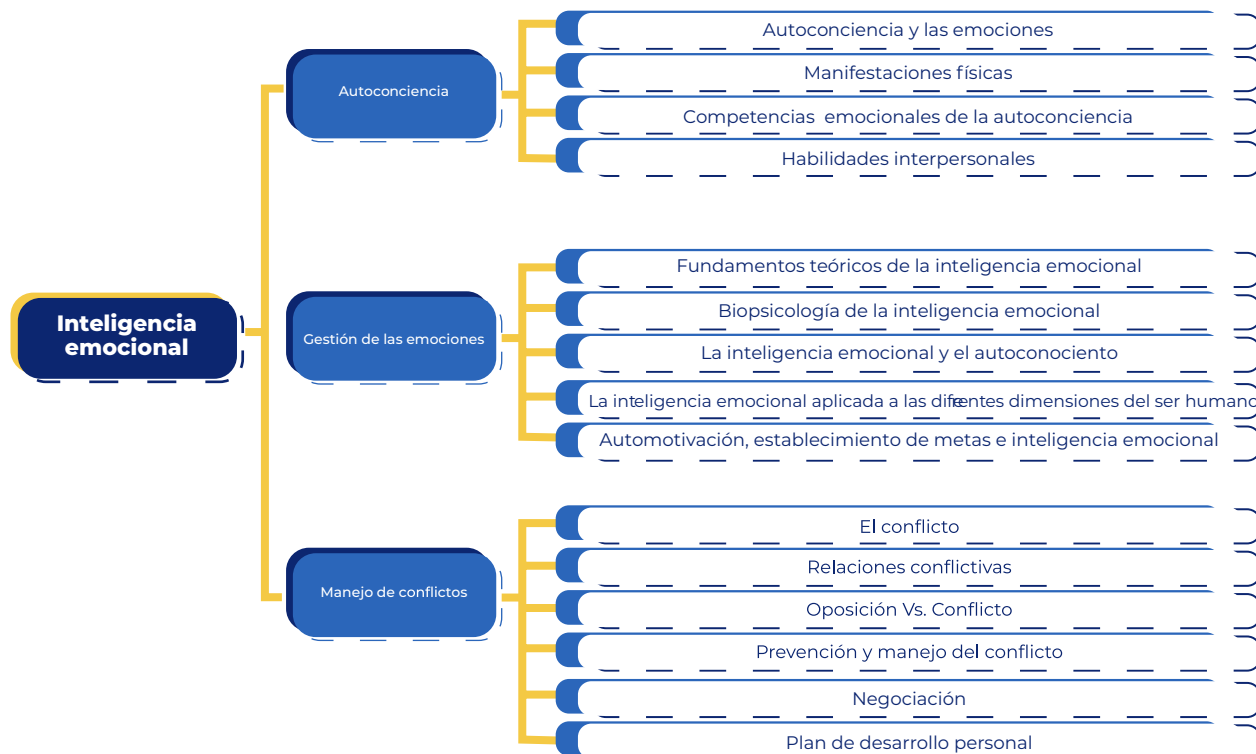
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- » Promover el desarrollo integral de las personas como sujetos activos comprometidos con el trabajo.
- »
- » Reforzar mayor sentido de pertenencia a la organización, no solo incorporando competencias acerca del "saber hacer" sino también del "querer hacer".
- » Adquirir competencias emocionales para potenciar al máximo las capacidades personales y el rendimiento del equipo.
- » Aprender a gestionar las relaciones y prevenir los conflictos al servicio de una mejor comunicación en el trabajo en equipo, poniendo en acción la mejora continua.

METODOLOGÍA

La unidad se realiza mediante exposiciones teóricas, ejercicios de dinámica y de reflexión de grupos e individuales y prácticas tipo role-playing y conversaciones para aprender a implementar lo aprendido en situaciones puntuales.

MAPA CONCEPTUAL





Contenido: la unidad se organiza en tres (3) módulos que permiten comprender cómo por medio de la orientación al logro se pueden crear estrategias de alto valor, que impacten de manera positiva el desempeño y desarrollo de cada una de las actividades tanto a nivel organizacional, de equipo y profesional.

Módulo	Contenido	Duración y metodología
Autoconciencia	Autoconciencia y las emociones Manifestaciones físicas Competencias emocionales de la autoconciencia Habilidades Interpersonales: Colaboración y Sentido de Pertenencia Autorregulación y Autonomía	10 horas Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre necesidades de inversión
Gestión de las emociones	Fundamentos teóricos de la inteligencia emocional Biopsicología de la inteligencia emocional La inteligencia emocional y el autoconocimiento La inteligencia emocional aplicada a las diferentes dimensiones del ser humano Automotivación, establecimiento de metas e inteligencia emocional	10 horas. Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre la reforma a las ramas del poder público
Manejo de conflictos	El Conflicto Relaciones conflictivas Oposición Vs. Conflicto Prevención y manejo del Conflicto Negociación Plan de desarrollo personal	10 horas Presentación docente, ejercicio de indagación sobre el plan de desarrollo vigente



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:

La unidad tendrá tres momentos de evaluación. Una, de entrada, en la cual se identifica el nivel inicial de los participantes en los temas a abordar. Dos, durante la unidad mediante pruebas cortas escritas u orales, o ejercicios de reflexión, para verificar la apropiación de los conocimientos en cada tema. Tres, la evaluación de salida, en la cual se comprueba el nivel de apropiación de los temas abordados.

RECURSOS DIDÁCTICOS

Los recursos a emplear son, entre otros, los siguientes:

- » Plataforma de encuentros sincrónicos
- » Videos en canales públicos
- » Material sugerido por el docente
- » Páginas web de entidades públicas
- » Encuentros virtuales de los participantes

CASOS

CASO 5 – UNA AMPLIA JORNADA LABORAL

En un juzgado administrativo, cuando un Secretario es vinculado, el Juez se encarga de dar la inducción acerca de las políticas, los valores y las responsabilidades que el servidor asumirá.

El tiempo de la inducción también es utilizado para darle a conocer, entre otros aspectos, los horarios de trabajo. Para este juzgado, la jornada laboral corresponde a 8 horas diarias, que van desde las 8:00 a 17:00, que incluye una hora de almuerzo, de lunes a viernes.

El juez administrativo es un ejecutivo que trabaja más de las doce horas al día. Su jornada laboral comienza a las 8:30 y termina a las 23:30; al mantener este ritmo de trabajo, inconscientemente espera que todo el personal de planta trabaje bajo el mismo esquema, convocando a reuniones no planificadas a cualquier hora, inclusive pasadas las 17:00.



Una vez cumplidas las ocho horas diarias laboradas, que contemplan la Ley Estatutaria de la Administración de Justicia y los Acuerdos emitidos por el Consejo Superior de la Judicatura, los empleados pueden retirarse a sus casas. Sin embargo, esto ocasiona un nuevo problema, pues pueden ser convocados a alguna reunión; si éstos no acuden, el Juez adelanta proceso disciplinario en contra de los empleados que no han estado disponibles en la reunión convocada.

Como se puede evidenciar en este caso, tanto los empleados como el juez administrativo se deben a una familia, la cual sufre las consecuencias cuando se presentan aquellas jornadas largas de trabajo, inducidas por reuniones muy extensas y fuera de los horarios establecidos

Responda las siguientes interrogantes:

- » Opine si en el caso de los empleados del juzgado, luego de haber cumplido con su jornada laboral, deben dar prioridad al juzgado administrativo o a la familia.
- » ¿Qué recomendación daría usted al juez administrativo?
- » ¿Qué recomendación daría usted a los empleados del juzgado?
- » Investigue acerca del tiempo de productividad laboral en el día de un ser humano. Sistematice su respuesta en un posible horario.



BIBLIOGRAFÍA

- » Alvarez, K. N. (2017). Role Playin Buenas y malas prácticas en la aplicación de los Primeros Auxilios Psicológicos. [Video]. YouTube. 10:47 minutos. [Consultado el 24 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/WOFexocyUow>
- » AXN White España. (2018). El Autocontrol [Video]. YouTube. 2:29 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/rXiafNAY4EM>
- » Badillo, M. (2017). Personas toxicas ¿Cómo manejarlas? [Video]. YouTube. 09:27 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/NWPU3e3ArrY>
- » BBVA Aprendemos juntos. (2020). Puede el perdón curar el dolor? [Video]. YouTube. 04:34 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/gaolnJBOEbw>
- » BBVA Aprendemos juntos. (2020). Qué significa tener una buena autoestima? [Video]. YouTube. 05:16 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/9QCobqzrTXk>
- » Berraza, M. (2020). ¿Qué es el autoconcepto? [Video]. YouTube. 04:28 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/px45khpiGgY>
- » Blooming potential Educational Consulting. (2017). La visión ¿Cómo construir una vida con
- » De acción tutorial, H.S.P. (2010). Yo, autoestima, auto concepto. Editorial Gades (pp. 31-35). [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://orientacionandujar.files.wordpress.com/2010/09/yoautoestima-autoconcepto.pdf>
- » Escanilla, A. M. O. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. Chile. Editorial Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/274/27412797009.pdfTest>
- » Estape, M. (2019). Dra. Marian Rojas Estapé | Cómo manejar a las personas tóxicas. Video]. YouTube. 09:27 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en https://youtu.be/_9Nwnyfvxl4
- » Goñi, E., & de Azúa, S. R. (2005). La estructura del autoconcepto personal



- » Hernández, D. & Ovidio, S. (2000). Proyecto de vida como categoría básica de interpretación de la identidad individual y social. Revista cubana de Psicología. [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/35230384.pdf>
- » Monterroso, C. (2020). Motivación resiliencia [Video]. YouTube. 2:28 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en https://youtu.be/GcFblb6-_VU
- » Morales, A. (2017). Primeros Auxilios Psicológicos. [Video]. YouTube. 06:09 minutos. [Consultado el 24 de enero de 2022]. Disponible en https://youtu.be/qH9HvU_gD5w
- » Muy interesante. (2011). Gente toxica. [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <http://diotocio.com/wpcontent/uploads/2013/07/ART-MUY-INTERESANTE.pdf>
- » Ospina, R. P. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. Editorial revista de estudios avanzados de Liderazgo. [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/ospina.pdf>
- » Pérez, A. C., León, N. K. Q., & Coronado, E. A. G. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. Editorial Enseñanza e investigación en psicología. México. (pp.58-65). [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>
- » Prieto-Ursúa, M., & Echegoyen, I. (2015). ¿Perdón a uno mismo, autoaceptación o restauración intrapersonal? Cuestiones abiertas en Psicología del perdón. Editorial Papeles del psicólogo. (pp. 230-237). [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/778/77842122009.pdf>
- » propósito? [Video]. YouTube. 04:06 minutos. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/i9jaUL9dJJw>
- » Revista International Journal of Developmental and Educational Psychology, (pp.291-304). [En línea]. [Consultado el 17 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832309021.pdf>



UNIDAD 6. COMPETENCIAS DE DESARROLLO DE OTROS

Desarrollar en los demás la habilidad o la independencia para trabajar por su propia cuenta ayuda a los despachos judiciales y cualquier entidad que hace parte de la Rama Judicial a aprovechar de mejor forma sus recursos humanos. Aquellos servidores que tienen múltiples habilidades pueden realizar más cosas y se convierten en piezas importantes en la organización cuando se les anima a tomar sus propias decisiones y los riesgos que esto conlleva.

Al desarrollar a todos los servidores judiciales dentro de un despacho judicial se cultiva nuevo liderazgo; muchos de los cambios en cualquier organización relacionados a la implementación de nuevos procesos, el trabajo autodirigido y el trabajo en equipo requiere desarrollar habilidades nuevas o adicionales. Esta competencia es muy importante porque al hacerlo cualquier despacho judicial demuestra su compromiso con la productividad.

Uno de los retos a la hora de desarrollar esta competencia es darle la atención necesaria; más de la que nos pueda permitir el día a día en cualquier entidad. Aquellos magistrados/as y jueces/zas que hacen tiempo para desarrollar esta competencia, ponen en su agenda lo más importante y no necesariamente lo más urgente. Ellos buscan las oportunidades para desarrollar las competencias en sus subordinados. Para desarrollar esta competencia también se necesita pensar y actuar como un coach.



OBJETIVO GENERAL	Que los servidores públicos de los juzgados determinen los desafíos y retos que tienen los líderes y las acciones del trabajo en equipo, mediante los aprendizajes teórico práctico que se les brindan en el contenido del curso con la finalidad de que el funcionario los desarrolle y lo trasmita en la ejecución del ámbito laboral.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Que los servidores puedan facilitar instrumentos para la promoción de las características y habilidades que tiene un líder;</p> <p>Que puedan promover la importancia que tiene el trabajo en equipo y los beneficios con lo que puede llegar a tener;</p> <p>Que puedan reconocer las generalidades de resiliencia y conciencia en el ámbito laboral;</p> <p>Que puedan fomentar, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.</p>
COMPETENCIA ESPECÍFICA	Capacidad para reflexionar sobre los aspectos que tienen las nociones del término trabajo, diferenciando así el trabajo en equipo y trabajo en grupo para el buen desarrollo del que hace en las respectivas áreas laborales.

Los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización. Hackman (1987), en su modelo define este sistema como el proceso de trabajo en equipo. El modelo define los elementos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo. Los equipos no surgen de manera natural, sino que es una manera de trabajar, un sistema. Existen en contextos determinados, se desarrollan a partir de la actuación recíproca de cada uno de sus miembros dentro de un entorno y un tiempo, y se adaptan a las demandas circunstanciales más relevantes (Kozlowski et Ilgen, 2006).



Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

La no disposición de aquellos elementos por algunos individuos puede obstaculizar en un equipo la consecución de sus objetivos, definidos para alcanzar los resultados previstos, y consecuentemente, dificultar su integración en las dinámicas organizacionales donde se haya adoptado. El funcionamiento del sistema requiere la competencia de todos y cada uno de sus componentes para el desarrollo de los procesos e interacción dirigidos a la producción conjunta de un resultado. Es posible, entonces, afirmar que cuando tratamos el trabajo en equipo se activa una competencia, al requerir la acción pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando un doble equipamiento de recursos: personales externos (Le Boterf, 2002:46).

Algunos autores (Sarasola, 2000; Perrenoud, 2003; Allen, 2006) ponen en evidencia el carácter multidimensional de la competencia, como una combinación de saberes, técnicas, actitudes, dispositivos y comportamientos orientados hacia la actividad profesionales. Bunk (1994) ilustra esta multidimensionalidad proponiendo 4 clases de competencias: técnicas (el saber), metodológicas (el saber hacer), personales (saber ser), y sociales (saber participar). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización 332 Bunk, como Echevarría (1996, 2002), Wittorski (1998) y Sarasola (2000) definen la competencia en una lógica de acción integradora en el contexto real o escenario profesional. Por otra parte parece necesario enmarcar la competencia de trabajo en equipo por su carácter transversal, por entrar en juego en una gran diversidad de situaciones de muchas y muy distintas profesiones (Wittorski, 1998; Echevarría, Isus i Sarasola, 2002).

OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD

Fortalecer las competencias de las habilidades blandas y duras en medida de la integración que se genera en los entornos laborales.



"MÓDULO DE APRENDIZAJE AUTODIRIGIDO SOBRE FORMACIÓN EN COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS SERVIDORES DE LOS DESPACHOS JUDICIALES".

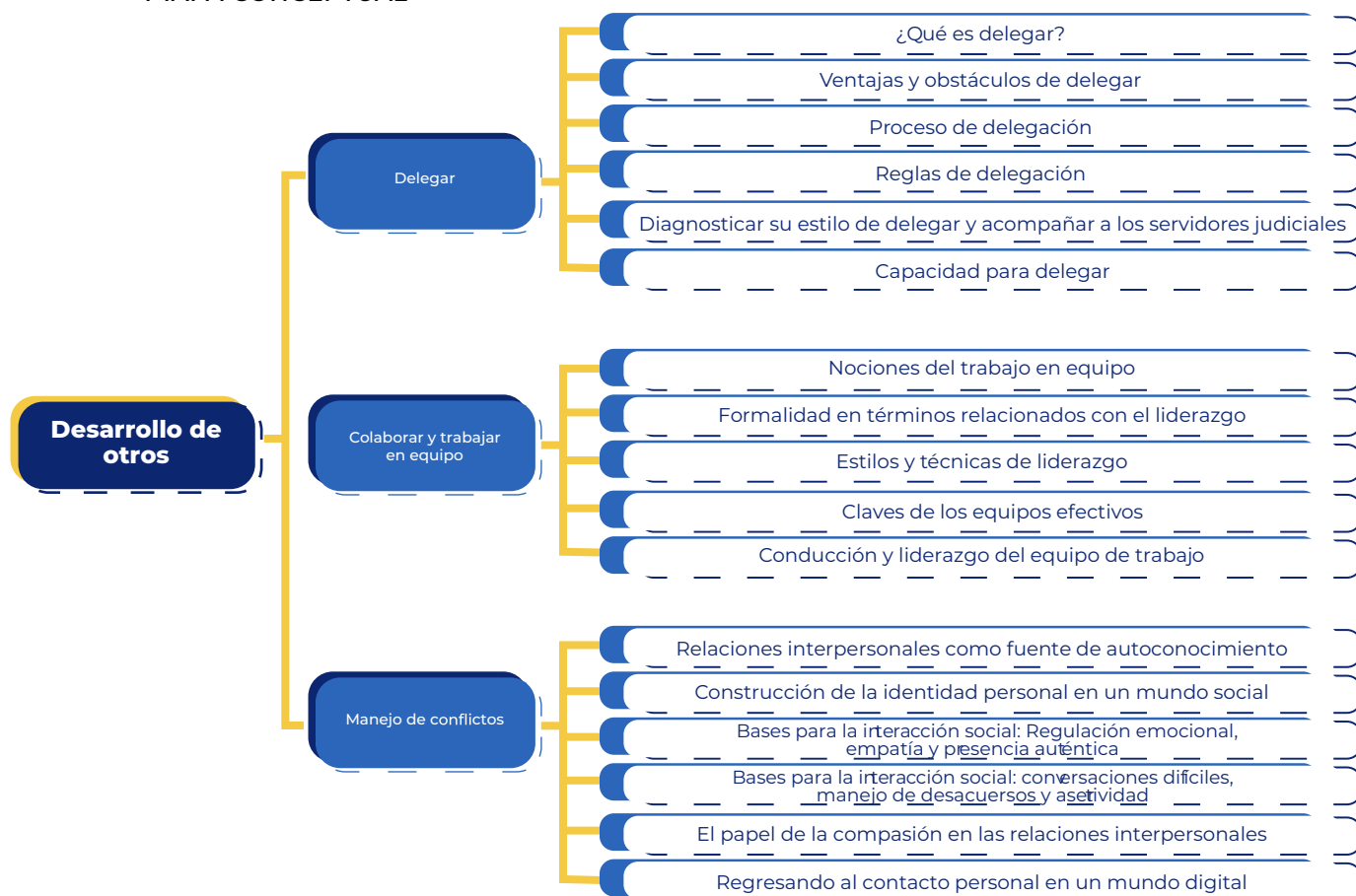
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- » Identificar a través de mecanismos de fomento, las aptitudes y actitudes tanto negativas como positivas que permitan afianzar los conocimientos y se relacione de manera asertiva en el ámbito personal y laboral.
- » Reconocer y focalizar las habilidades blandas y las habilidades duras propias en el ejercicio de aplicación en los ámbitos laborales.
- » Adquirir herramientas que permitan darle sentido a las acciones que se desarrollan dentro del quehacer profesional.

METODOLOGÍA

La unidad se realiza mediante exposiciones teóricas, ejercicios de dinámica y de reflexión de grupos e individuales y prácticas tipo role-playing y conversaciones para aprender a implementar lo aprendido en situaciones puntuales.

MAPA CONCEPTUAL





Contenido: la unidad se organiza en tres (3) módulos que permiten comprender cómo por medio de la orientación al logro se pueden crear estrategias de alto valor, que impacten de manera positiva el desempeño y desarrollo de cada una de las actividades tanto a nivel organizacional, de equipo y profesional.

Módulo	Contenido	Duración y metodología
Delegar	¿Qué es la delegar? Ventajas y obstáculos de delegar Proceso de la delegación Reglas de la Delegación Diagnosticar su estilo de delegar y acompañar a los servidores judiciales Capacidad para delegar	10 horas Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre necesidades de inversión
Colaborar y trabajar en equipo	Nociones del trabajo en equipo Formalidad en términos relacionados con el liderazgo Estilos y técnicas de liderazgo Claves de los equipos efectivos Conducción y liderazgo del equipo de trabajo	10 horas. Presentación docente, ejercicio de reflexión sobre la reforma a las ramas del poder público
Construir relaciones significativas	Relaciones interpersonales como fuente de autoconocimiento Construcción de la identidad personal en un mundo social Bases para la interacción social: regulación emocional, empatía y presencia auténtica Habilidades para la interacción social: conversaciones difíciles, manejo de desacuerdos y asertividad El papel de la compasión en las relaciones interpersonales Regresando al contacto personal en un mundo digital	10 horas Presentación docente, ejercicio de indagación sobre el plan de desarrollo vigente



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:

La unidad tendrá tres momentos de evaluación. Una, de entrada, en la cual se identifica el nivel inicial de los participantes en los temas a abordar. Dos, durante la unidad mediante pruebas cortas escritas u orales, o ejercicios de reflexión, para verificar la apropiación de los conocimientos en cada tema. Tres, la evaluación de salida, en la cual se comprueba el nivel de apropiación de los temas abordados.

RECURSOS DIDÁCTICOS

Los recursos a emplear son, entre otros, los siguientes

- » Plataforma de encuentros sincrónicos
- » Videos en canales públicos
- » Material sugerido por el docente
- » Páginas web de entidades públicas
- » Encuentros virtuales de los participantes



BIBLIOGRAFÍA

- » Educar con razón. (2017). Generosidad - Compañerismo en el trabajo. [Video]. YouTube.
- » Pefomia Colombia. (2010). La Carreta - ¿A quién tienes en tu equipo? [Video]. YouTube. 03:16 minutos. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en https://youtu.be/pidhWGDm_A
- » Rivas, T. (2010). Monografía sobre trabajo de equipo. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf
- » 2mcgroup. (2015).Coca Cola Derribemos los prejuicios Experiment [Video]. YouTube. 03:46 minutos. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/mSeRHZ8MqmQ>
- » Aprendemos juntos. (2019)¿Cómo son los grandes líderes? De Manu Ginóbili a Tim Duncan. Ettore Messina, entrenador. [Video]. YouTube. 03:46 minutos. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/ld9AYGVt9cE>
- » Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). Liderazgo. Desarrollo del concepto, evolución y tendencias [Tesis doctoral, Universidad del rosario. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- » Liderando con la gente. (2018). Concepto y tipos de liderazgo [Video]. YouTube. 03:46 minutos. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=Njs1U3RhOTA>
- » Lifeder Educación. (2020). Los 10 tipos de líder y sus rasgos [Video]. YouTube. 03:46 minutos. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/b7RgUAUJXk4>
- » Blanco, F. S. (2005). El trabajo en equipo, características y factores de implementación: Un comparativo de empresas industriales en España.Centro de investigaciones y desarrollo científico. (pp.507-532). [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <http://cidc.udistrital.edu.co/investigaciones/documentos/revistacientifica/rev7/Unidad%2025%20pags%20507-532.pdf>
- » CoworkingFy. (2020). Trabajo en equipo | Qué es, características, beneficios, importancia y más. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>



- » Nirian, P. (S.). Equipo de trabajo. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/equipo-detrabajo.html>
- » Druker, P. (2003). Equipos de trabajo. Unidad de Conocimiento – Equipos de trabajo. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8325/equips_cast.pdf
- » Treviño Alanis, N. I., & Abreu, J. L. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia Editorial. Daena: International Journal of Good Conscience. (pp 405-422). [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- » CowokinFY. (2020). Las 5 c del trabajo en equipo |Componentes clave para equipos de alto desempeño. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://coworkingfy.com/las-5-c-del-trabajo-en-equipo/>
- » Ros, A. J. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo, un enfoque entrado en comportamientos. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. España. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarglde1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- » García, E. L. A., Ceballos, V.P., & de la Cruz, E. M. Q. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano Ciencia administrativa. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano.pdf>
- » Unir. (2021). ¿Qué es el empowerment empresarial y cómo aplicarlo con éxito? [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://mexico.unir.net/viveunir/que-es-empowermentempresarial/>
- » Pomareda, H. (2000). ¿Cómo lograr el empowerment? [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/publicaciones/administracion/v02_n4/lograr.htm
- » Movistar. (S.). ¿Cómo el empowerment puede ayudar a tu empresa? [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://destinonegocio.com/co/gestion-co/como-elempowerment-puede-ayudara-tu-empresa/>



- » Directores que hacen escuela. (S.f). Habilidades para el trabajo en equipo. [En línea]. Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en https://portaldelasescuelas.org/wpcontent/uploads/2016/03/Habilidades_para_el_trabajo_en_equipo.pdf
- » Pérez-Bustamante Ilander, G., & Sáenz Blanco, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. Editorial cuadernos de economía, (pp. 183-212). [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible <http://www.scielo.org.co/pdf/ceco/v29n52/v29n52a08.pdf>
- » kawata, p.a. (s.f). Desarrollo de liderazgo. Editorial National Minority Aids council. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible <https://targethiv.org/sites/default/files/fileupload/resources/desarrollode-liderazgo.pdf>
- » Torres Alonso, S. M. (2015). Estrategias basadas en liderazgo para fortalecer un ambiente laboral más humano. [Tesis de pregrado, Universidad militar nueva granada. Colombia. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6953/ESTRATEGIAS%20BASADAS%20EN%20EL%20LIDERAZGO%20PARA%20FORTALECER%20UN%20AMBIENTE%20LABORAL%20MAS%20HUMANO.pdf?sequence=1>
- » Galgos. (S.f). El Liderazgo en el Trabajo y en la Vida. [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://sites.google.com/site/tallerliderazgo/2a/1-lider/liderazgo/el-liderazgo-en-el-trabajo-y-en-la-vida>
- » Chiro, A. P. (2017). Empowerment. [Video]. YouTube. 03:16 minutos. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/uew3m4CmOLE>
- » 03:46 minutos. [Consultado el 18 de enero de 2022]. Disponible en <https://youtu.be/VADR6RNTJmK>